

# **Alma Mater Studiorum - Università di Bologna**

---

*Dipartimento di Scienze dell'Educazione*

Dottorato in Psicologia Sociale, dello Sviluppo e delle Organizzazioni  
XIX Ciclo

## **ANDARSENE O RESTARE? FATTORI PSICO – SOCIALI, MATURITÀ PROFESSIONALE E PIANIFICAZIONE DEL PENSIONAMENTO**

*Tesi di Dottorato di*

*Sara Zaniboni*

TUTOR

Chiar.mo Prof. Guido Sarchielli

COORDINATORE

Chiar.ma Prof.ssa Maria Luisa Pombeni

*Settore disciplinare M-PSI/06*

---

**Anno 2007**



# INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUZIONE</b> .....   | 1  |
| <br><b>CAPITOLO I</b>   |    |
| <b>L'INTERESSE INTERNAZIONALE SUL TEMA DELL'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE</b> .....                                    | 9  |
| 1.1. Le politiche di fronteggiamento del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione .....                             | 9  |
| 1.2. Da politiche passive al fronteggiamento attivo: dal prepensionamento all'invecchiamento attivo .....                 | 10 |
| 1.3. La sfida delle differenti discipline: il contributo della psicologia del lavoro.....                                 | 18 |
| <br><b>CAPITOLO II</b>  |    |
| <b>IL PROCESSO DI INVECCHIAMENTO E LA MATURITÀ PROFESSIONALE</b> .....  | 21 |
| 2.1. Il processo di invecchiamento: il significato dell'“età” .....   | 21 |
| 2.2. Il contributo della Life-Span Psychology .....   | 24 |
| 2.3. Invecchiamento e performance.....  | 27 |
| 2.4. Maturità professionale e stereotipi.....   | 31 |
| <br><b>CAPITOLO III</b>   |    |
| <b>IL PROCESSO DI PENSIONAMENTO</b> .....   | 37 |
| 3.1. Il ritiro dal lavoro: definire il pensionamento.....   | 37 |
| 3.2. Le teorie psico-sociali del pensionamento.....   | 40 |
| 3.2.1. La teoria del disimpegno .....   | 40 |
| 3.2.2. La teoria dell'attività .....  | 41 |
| 3.2.3. La teoria della continuità.....  | 42 |
| 3.2.4. La teoria dell'adattamento e la teoria della congruenza .....  | 43 |
| 3.2.5. Model of human activity .....  | 43 |
| 3.2.6. Salutogenic model of health .....  | 44 |
| 3.3. Le principali fasi del processo di pensionamento .....   | 45 |
| 3.3.1. Fase di preparazione al pensionamento (pre-retirement phase).....  | 45 |
| 3.3.2. Fase di transizione verso il pensionamento (retirement transition) .....   | 51 |
| 3.3.2.1. Il modello di Beehr .....  | 51 |
| 3.3.2.2. Il modello di Feldman .....  | 54 |
| 3.3.2.3. Il modello di Szinovacz .....  | 55 |
| 3.3.3. Fase successiva al pensionamento (post-retirement phase).....  | 57 |
| 3.4. Il pensionamento e l'interazione tra individuo e contesto organizzativo: il modello di Kiefer e Briner (1998). ..... | 66 |

|  |    |
|--|----|
| 3.5. I fattori che influenzano il processo di pianificazione del pensionamento ..... | 69 |
| 3.5.1. Person related factors .....  | 70 |
| Età .....  | 70 |
| Genere .....   | 71 |
| Stato civile e situazione familiare .....  | 71 |
| Stato di salute .....  | 73 |
| Condizione economica .....   | 74 |
| Aspetti del self .....   | 75 |
| 3.5.2. Work and organization related factors .....                                   | 76 |
| Caratteristiche del lavoro .....   | 76 |
| Soddisfazione lavorativa .....   | 77 |
| Job e work involvement .....   | 78 |
| Organizational commitment .....  | 78 |
| 3.5.3. Retirement related factors .....  | 79 |
| Pianificazione/orientamento verso le attività legate al pensionamento .....          | 79 |
| Reti/relazioni sociali .....   | 80 |
| L'autoefficacia percepita nella transizione di pensionamento .....                   | 82 |

## **CAPITOLO IV**

|   |    |
|---|----|
| <b>METODO</b> .....   | 85 |
| 4.1. Il disegno di campionamento .....  | 86 |
| 4.1.1. L'identificazione delle unità .....  | 86 |
| 4.1.2. Scelta della metodologia di selezione del campione .....                   | 89 |
| 4.1.3. Determinazione della numerosità campionaria .....                          | 91 |
| 4.1.4. Determinazione della stratificazione proporzionale del campione .....      | 94 |
| 4.2. La fase di raccolta delle informazioni .....                                 | 95 |
| 4.2.1. Piano comunicativo dell'indagine .....                                     | 96 |
| 4.3. Statistiche descrittive sulle variabili socio-anagrafiche del campione ..... | 98 |

## **CAPITOLO V**

|   |     |
|---|-----|
| <b>LO STRUMENTO D'INDAGINE: DESCRIZIONE E ANALISI</b> .....                       | 101 |
| 5.1. Person related factors .....   | 103 |
| 5.1.1. Età Soggettiva Percepita .....   | 103 |
| 5.1.2. Older Worker Identity (OWI) .....  | 105 |
| 5.1.3. Percezione Soggettiva Stato di Salute .....                                | 109 |
| 5.1.4. Situazione Finanziaria e Costrizioni Giuridiche .....                      | 109 |
| 5.2. Work and organization related factors .....                                  | 110 |
| 5.2.1. Descrizione Lavoro Impegno/Stimolo .....                                   | 110 |
| 5.2.2. Organizational Commitment (OC) .....                                       | 112 |
| 5.2.3. Soddisfazione Lavorativa .....   | 115 |
| 5.2.4. Soddisfazione Relazioni Sociali Extra-lavorative .....                     | 117 |
| 5.2.5. Job Involvement (JI) .....   | 118 |
| 5.2.6. Work Involvement (WI) .....  | 119 |
| 5.2.7. Confronto Sociale – Componente Cognitiva della Deprivazione Relativa ..... | 121 |
| 5.3. Retirement related factors .....   | 122 |
| 5.3.1. Retirement Expectation Inventory (REI) .....                               | 122 |
| 5.3.2. Social Components of Retirement Anxiety Scale (SCRAS) .....                | 125 |
| 5.3.3. Retirement Self Efficacy .....   | 129 |
| 5.3.4. Types of Retirement Plans .....  | 130 |
| 5.3.5. Mode of Retirement Plans .....   | 131 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPITOLO VI</b>  |            |
| <b>RISULTATI: DESCRIZIONE E ANALISI .....</b>   | <b>133</b> |
| 6.1. Screening dei dati .....   | 134        |
| 6.1.1. Analisi sui valori mancanti.....   | 134        |
| 6.1.2. Verifica della normalità della distributiva .....  | 136        |
| 6.2. Maturità professionale e futuro pensionamento: un quadro di sintesi .....  | 137        |
| 6.3. Analisi interna all'organizzazione: i vissuti del personale dell'Ateneo .....  | 140        |
| 6.3.1. Categoria contrattuale.....  | 141        |
| 6.3.2. Anzianità di servizio.....   | 144        |
| 6.4. La maturità professionale: un modello di equazione strutturale .....   | 147        |
| 6.4.1. Il modello di misurazione.....   | 147        |
| 6.4.2. Il modello strutturale .....   | 148        |
| 6.5. Approfondimento: l'albero decisionale sul profilo dei lavoratori over 50.....  | 167        |
| 6.6. La pianificazione del pensionamento: un modello di equazione strutturale .....   | 170        |
| 6.6.1. Il modello di misurazione.....   | 170        |
| 6.6.2. Il modello strutturale .....   | 170        |
| 6.7. Approfondimento: alberi decisionali sugli aspetti sociali della pianificazione.....  | 188        |
| <b>CAPITOLO VII</b>   |            |
| <b>DISCUSSIONE E CONCLUSIONI .....</b>  | <b>193</b> |
| 7.1. La maturità professionale .....  | 194        |
| 7.1.1. I diversi indicatori dell'aging dei lavoratori: l'età cronologica, l'età soggettiva, l'età funzionale, l'età organizzativa ..... | 194        |
| 7.1.2. Gli aspetti sociali nella maturità professionale .....   | 197        |
| 7.1.3. Gli aspetti del lavoro nella maturità professionale .....  | 199        |
| 7.2. La pianificazione del pensionamento .....  | 201        |
| 7.2.1. Il ruolo del lavoratore senior e il coinvolgimento lavorativo nel processo di pianificazione del pensionamento .....             | 201        |
| 7.2.2. Aspetti sociali nel processo di pianificazione del pensionamento.....  | 204        |
| 7.2.3. L'autoefficacia percepita nel processo di pianificazione del pensionamento.....  | 207        |
| 7.3. Principali limiti .....  | 208        |
| 7.4. Prospettive di intervento .....  | 209        |
| <b>Riferimenti Bibliografici.....</b>   | <b>215</b> |
| <b>APPENDICE A</b>  |            |
| <b>APPENDICE B</b>  |            |
| <b>APPENDICE C</b>  |            |
| <b>APPENDICE D</b>  |            |
| <b>APPENDICE E</b>  |            |
| <b>APPENDICE F</b>  |            |
| <b>APPENDICE G</b>  |            |



## **INTRODUZIONE**

Vi è una crescente attenzione da parte degli organismi politici internazionali e della comunità scientifica verso la popolazione d'età avanzata, motivata dalle profonde trasformazioni socioeconomiche ed organizzative che hanno interessato e stanno interessando tutti i Paesi a sviluppo avanzato.

Per identificare l'invecchiamento demografico si fa solitamente riferimento ad una soglia d'età che definisce la sottopopolazione anziana. La soglia di 65 anni coincide con la media europea dell'età nella quale avviene la transizione dalla fascia di popolazione attiva a quella della popolazione in pensione (Crisci e Heins, 2005).

È possibile definire due accezioni relative all'invecchiamento della popolazione: una statica ed una dinamica. Da un punto di vista statico si fa riferimento ad un'alta percentuale di anziani su una popolazione in un dato momento. Da un punto di vista dinamico si fa riferimento al processo che provoca un incremento del numero degli anziani o della loro incidenza sulla popolazione complessiva in un intervallo temporale. Il concetto dinamico dell'invecchiamento può essere affrontato in termini assoluti, come variazione nell'ammontare degli anziani, e in termini relativi, come cambiamento della percentuale degli anziani sul totale della popolazione (Crisci e Heins, 2005).

L'invecchiamento della popolazione è attribuibile a due principali fattori:

- ✓ la diminuzione del tasso di natalità;
- ✓ il costante aumento della speranza di vita.

Dopo la grande crescita demografica, il baby-boom dal 1960, si sono avuti netti mutamenti di tendenza in campo demografico negli anni '70 e '80. La fecondità si è progressivamente ridotta e la durata della vita media si è allungata al di là di ogni ottimistica previsione grazie ai progressi in ambito sanitario e sociale.

Graficamente questo cambiamento può essere rappresentato dal passaggio già in atto dalla tipica forma a piramide dell'età della popolazione mondiale attuale ad una forma di tipo più cilindrico che rappresenta la popolazione mondiale nel 2050 (figura 1).

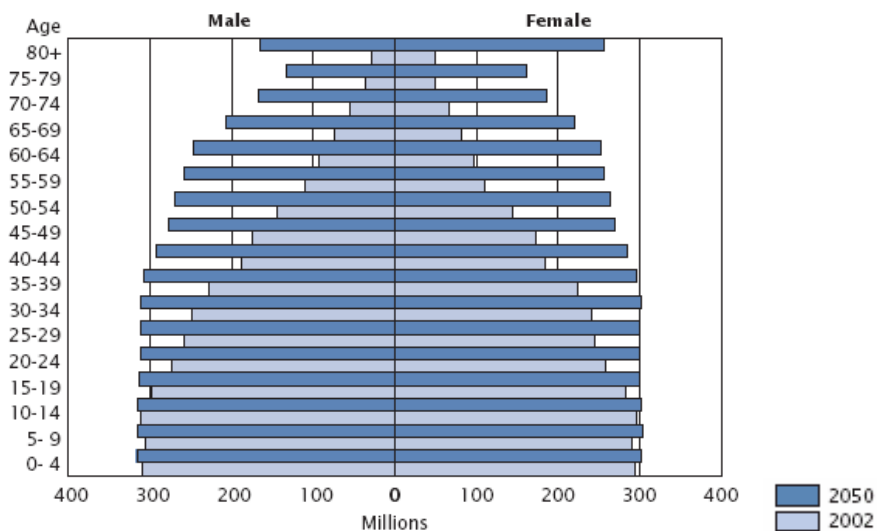


Figura 1: Piramide delle età della popolazione mondiale - Fonte: U.S. Census Bureau, International Programs Center, International Data Base.

L'effetto di tali mutamenti demografici farà raddoppiare l'indice di dipendenza degli anziani, ossia il numero di pensionati (ultrasessantacinquenni) in rapporto alla popolazione in età lavorativa (15 - 64 anni). I dati forniti dalla CEU mostrano che nel 2000 gli



ultrasessantacinquenni rappresentavano circa un quarto della popolazione in età lavorativa, nel 2050 le proiezioni statistiche stimano che gli ultrasessantacinquenni sfioreranno il 50%.

Entrando nel merito è possibile suddividere l'Europa in due principali gruppi. Fanno parte del primo gruppo i Paesi che hanno tassi di dipendenza dei giovani e degli anziani al di sopra della media europea (Belgio, Grecia, Francia, Spagna, Svezia, Regno Unito); del secondo gruppo invece fanno parte i Paesi che hanno tassi di dipendenza dei giovani e degli anziani al di sotto della media europea (Austria, Danimarca, Germania e Olanda). L'Italia e l'Irlanda sono eccezioni. La situazione demografica dell'ultima è caratterizzata da un alto tasso di dipendenza dei giovani e un basso tasso di dipendenza degli anziani, quindi siamo in presenza di una popolazione prevalentemente giovane. Mentre per l'Italia la situazione è inversa infatti è caratterizzata da un basso tasso di dipendenza dei giovani (il tasso di natalità è tra i più bassi dell'Unione Europea) e da un alto tasso di dipendenza degli anziani (insieme alla Svezia è il paese con la maggiore aspettativa di vita).

Infatti, l'Italia avrà il più alto indice di dipendenza degli anziani, rispetto agli Stati attualmente membri dell'EU, più del 60% nel 2050, con un aumento del 6% rispetto al 2000<sup>1</sup>.

In risposta a tali problemi la Commissione Europea ha individuato, tra i principali obiettivi in materia di occupazione e politica sociale “l'incremento del tasso di partecipazione al mercato del lavoro e la promozione dell'invecchiamento attivo”<sup>2</sup>, sostenendo un “approccio dinamico e flessibile” che consenta la massima partecipazione al mondo del lavoro lungo tutto l'arco della vita.

---

<sup>1</sup> Occorre disaggregare il dato nazionale del tasso di dipendenza degli anziani sulla quota di persone in età da lavoro tra Nord, Centro e Sud. Il Nord ha un tasso di dipendenza degli anziani che presenta un forte scostamento da quello del Mezzogiorno il quale non si differenzia troppo da quello del Centro. Nell'Italia settentrionale e centrale il flusso degli immigrati compensa il deficit tra nascite e morti, mentre nel Mezzogiorno avviene esattamente il contrario. Nel 2010, quindi, il 44,8% degli italiani risulterà residente al Nord (44,6% nel 2000), mentre al Sud l'incidenza sul totale scenderà al 35,8% (contro il 36,2% del 2000).

<sup>2</sup> Consiglio dell'Unione Europea - Bruxelles, 3 marzo 2003 - Progetto di relazione congiunta della Commissione e del Consiglio in materia di pensioni adeguate e sostenibili.

Le tendenze demografiche e le direttive economico-sociali individuate a sostenere il fenomeno dell'invecchiamento demografico ci portano a delineare un quadro di sintesi su quella che sarà, e in parte è già, la composizione socio-demografica della forza lavoro differente da quella del passato.

Da un lato, si riducono gli inserimenti lavorativi dei giovani a seguito della riduzione della natalità, dell'innalzamento dei livelli di istruzione e della diffusione di forme temporanee di ingresso sul mercato del lavoro che portano ad inserimenti meno stabili.

Dall'altro lato, aumentano i lavoratori di mezza età (over 40) e i lavoratori maturi (over 55) a seguito di un allungamento del periodo lavorativo portato dai cambiamenti nelle politiche previdenziali e di welfare che prevedono un tendenziale innalzamento dell'età obbligatoria di pensionamento<sup>3</sup>.

Prendendo in considerazione le previsioni statistiche ad opera dell'Eurostat, per l'Unione Europea a 15, relative all'incidenza dei lavoratori d'età avanzata nel mercato del lavoro è possibile osservare come la quota di senior (55-64 anni) sia destinata a raggiungere il 19% del totale nel breve periodo (2010), aumentando ulteriormente fino al 24% nel 2025, per scendere al 22% nel 2050 (figura 1).

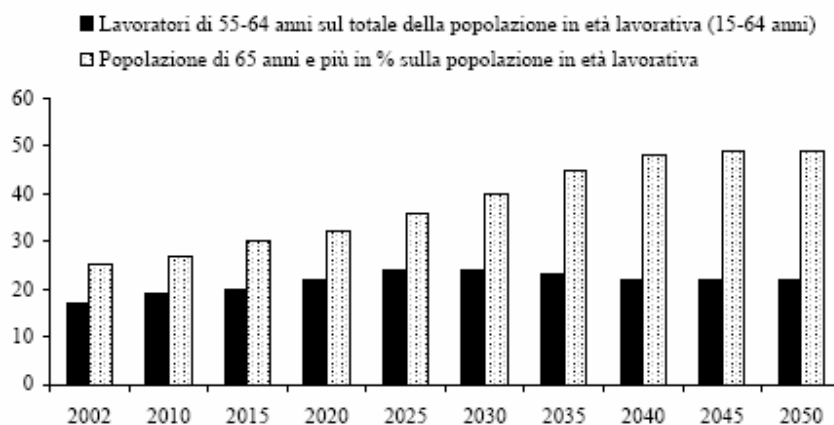


Figura 2: Previsioni demografiche per l'Unione Europea a 15 - Fonte: Eurostat (<http://epp.eurostat.cec.eu.int/>)

<sup>3</sup> In generale, in Italia, allo stato attuale si ha diritto ad accedere ai benefici della pensione di vecchiaia se si hanno 65 anni per gli uomini, e 60 per le donne, e almeno 20 anni di contribuzione oppure se sono stati raggiunti i 35 anni di contribuzione è possibile accedere ai benefici pensionistici a 57 anni di età per i lavoratori dipendenti, e a 58 anni per quelli autonomi.

Una prima riflessione ci porta a considerare le implicazioni legate ad una modalità di fronteggiamento delle problematiche demografiche e sociali esclusivamente basata su un approccio istituzionale-normativo. In linea con una prospettiva sistemica, quindi auspicando risultati positivi sia per il sistema organizzativo e socio-economico sia per gli individui, pensiamo che non possa essere sufficiente l'utilizzo esclusivo di normative o direttive politiche per arginare le problematiche legate al fenomeno dell'invecchiamento. Un'ulteriore riflessione riguarda ciò che è stato definito "approccio dinamico e flessibile" e gli aspetti latenti ad esso associati. La flessibilità spesso viene utilizzata come espediente economico e gestionale quindi centrata sulle esigenze delle nuove realtà organizzative o del mercato del lavoro. Affinché non sia solo un "calmante momentaneo" è necessario ci siano determinate condizioni alla base come la messa in discussione dei contesti lavorativi e un assetto psicosociale dell'individuo (risorse personali, sociali e materiali) per poter gestire efficacemente i propri percorsi costruendo risposte sociali competenti e adeguate alle nuove richieste.

Il presente lavoro, in linea con quanto detto, intende contribuire a sviluppare conoscenze che possano sostenere sia i lavoratori senior che vivono la fase di maturità professionale e si preparano alla transizione di pensionamento sia le organizzazioni che, direttamente o indirettamente, devono fronteggiare la crescente eterogeneità delle risorse umane e, di conseguenza, il problema di come gestire la diversità occupazionale, anche in funzione dell'età dei collaboratori.

Tale scopo di carattere generale fa da sfondo alla presente ricerca che, in linea con le critiche mosse verso modelli interpretativi unidimensionali, ha inteso studiare i diversi fattori psico-sociali che influenzano la fase di maturità professionale e il processo di pianificazione del pensionamento delineando due principali modelli.

Il presente lavoro si struttura in sette capitoli.

Nel primo capitolo è stato delineato *l'interesse internazionale verso il tema dell'invecchiamento della popolazione*, tracciando il passaggio storico da politiche passive al fronteggiamento attivo del fenomeno socio-demografico considerato. In chiusura si è declinata l'attenzione all'obiettivo di carattere scientifico/sociale delle differenti discipline e in particolare allo specifico contributo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Nel secondo capitolo sono stati presi in rassegna i contributi scientifici in merito allo studio del *processo di invecchiamento* all'interno dei contesti lavorativi, prendendo in considerazione le ricerche sulla performance, sulla maturità professionale e gli stereotipi a questa associati, articolate a tre differenti livelli (individuale, di gruppo ed organizzativo).

Nel terzo capitolo sono stati presi in rassegna gli approcci teorici e i risultati di ricerca sul *processo di pensionamento*. Esponendo innanzitutto le teorie classiche relative al pensionamento, approcci teorici a cui fanno frequentemente riferimento studi e ricerche che hanno contribuito a chiarire il processo di pensionamento. In seguito, ad un livello prevalentemente individuale, sono state delineate le tre diverse fasi che caratterizzano il processo di pensionamento (*pre-retirement phase, retirement transition e post-retirement phase*), seguite dall'esposizione di uno dei pochi contributi, in campo scientifico, che ha preso in considerazione il fenomeno ad un livello organizzativo. In chiusura ci si è soffermati più nel dettaglio sui principali fattori che influenzano il processo di pianificazione del pensionamento mettendo in luce criticità e nodi di ricerca ancora aperti.

Gli aspetti relativi al *metodo* utilizzato dalla presente ricerca sono stati esposti nel quarto e nel quinto capitolo. In particolare, il quarto capitolo è stato dedicato al disegno di campionamento, la fase di raccolta delle

informazioni e il piano comunicativo sottostate l'indagine. Nel quinto capitolo è stato descritto lo strumento e le analisi esplorative condotte sulle differenti scale utilizzate nella presente ricerca.

Il sesto capitolo presenta i *risultati* ottenuti. Inizialmente si è tracciato un quadro descrittivo, di sintesi, ponendo una particolare attenzione alle peculiarità che caratterizzano lo specifico contesto organizzativo d'indagine. Successivamente sono state esposte le ipotesi testate attraverso i modelli di equazione strutturale relative sia alla maturità professionale che al processo di pianificazione del pensionamento.

Nelle conclusioni abbiamo infine presentato un bilancio dei risultati ottenuti aprendo la discussione a future prospettive d'intervento.



## **CAPITOLO I**

# **L'INTERESSE INTERNAZIONALE SUL TEMA DELL'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE**

### **1.1.1. Le politiche di fronteggiamento del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione**

I fenomeni legati all'invecchiamento demografico riscontrano a livello collettivo una sostanziale resistenza sia nell'accettazione che nel fronteggiamento. Sembra emergere una certa difficoltà, trasversale tra i diversi Paesi, nella gestione integrata dei fenomeni implicati nell'allungamento della vita e nelle conseguenti trasformazioni in campo economico e sociale. Tali problematiche sono messe ancora più in risalto dalla necessità impellente dell'assunzione di un approccio complesso ed integrato<sup>4</sup>.

È in corso un intenso dibattito tra autorevoli organismi internazionali (es. OECD, ONU e UE) sull'importanza di una prospettiva *age integrated*, non solo per fronteggiare le necessità del presente e pianificare prospettive d'intervento futuro, ma anche per riflettere con maggiore accuratezza sul

---

<sup>4</sup> L'attuale fenomeno dell'invecchiamento costituisce, di fatto, un'assoluta novità nella storia delle popolazioni, non ci sono precedenti a cui ancorarsi. Ciò richiede una maggiore conoscenza e consapevolezza dei numerosi problemi ancora aperti, al fine di adottare una strategia internazionale organica e completa che sia frutto del dibattito tra i vari Paesi e che fornisca un quadro di riferimento condiviso.

passato, sui mutamenti avvenuti in campo economico e sociale e l'impatto che tali trasformazioni hanno avuto nella nostra società.

Infatti, tutte le fasi che compongono il corso della vita sono direttamente interessate dalle conseguenze dell'allungamento della speranza di vita e ridisegnate da ritmi e calendari, individuali e collettivi, in continuo mutamento: meno ordinati, scanditi e prevedibili rispetto a ciò che è ancora insito nella conoscenza collettiva.

Nella seconda assemblea mondiale sull'invecchiamento indetta dall'ONU nel 2002, tra i contributi più significativi dell'*United Nation Research Institute for Social Development* vi è la ridefinizione delle connotazioni del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione. Infatti, viene messo in risalto come per troppo tempo il processo di invecchiamento della popolazione sia stato visto come un problema, una minaccia, raramente invece come una delle più grandi conquiste dello scorso secolo. Il fenomeno dell'invecchiamento demografico è insieme parte e conseguenza di un più ampio processo di sviluppo e di trasformazione portato dalle grandi conquiste ottenute in campo medico, sociale, economico, politico e culturale.

## **1.2. Da politiche passive al fronteggiamento attivo: dal prepensionamento all'invecchiamento attivo**

Una prima risposta al fenomeno dell'invecchiamento della popolazione lavorativa, incrociato alla crisi occupazionale degli anni ottanta, ha portato alla diffusione di vari meccanismi di prepensionamento<sup>5</sup>.

L'uscita precoce dal lavoro ha comportato una drastica riduzione dei tassi di attività delle persone fra i 55 e i 64 anni, ed è "il risultato di una azione

---

<sup>5</sup> Dati relativi alle serie storiche hanno mostrato la tendenza nel passato ad abbassare l'età pensionabile, in tutti gli Stati membri dell'Unione Europea, in larga misura in conseguenza di politiche pubbliche che hanno agevolato l'accesso al pensionamento anticipato (progressivo abbassamento dell'età in cui gli individui possono legittimamente ritirarsi dal lavoro) in risposta alle pressioni del mercato del lavoro e al problema della disoccupazione giovanile.



congiunta delle politiche occupazionali aziendali, delle più generali politiche del lavoro e della politiche previdenziali” (Isfol, 2002).

Il ricorso al prepensionamento può essere oggi visto come una risposta fondamentalmente in contraddizione al fenomeno dell'invecchiamento demografico in ascesa, in linea con una visione negativa ed allarmistica dello stesso.

Tale politica ha toccato in particolar modo i lavoratori meno istruiti e qualificati, appartenenti ai settori produttivi maggiormente colpiti dalla crisi economica (ad esempio, in Italia, il settore siderurgico) ed ad organizzazioni assoggettate a ristrutturazioni e ridimensionamenti.

Come sottolineato da Abburrà e Donati *“L’uscita dal lavoro di centinaia di migliaia di lavoratori cosiddetti “over 50” ha finito per rappresentare, in molti contesti, una opzione gradita a tutti gli attori in campo: le imprese, i lavoratori, i loro rappresentanti sindacali e i governi. Ha però allontanato sia una consapevolezza adeguata della posta in gioco connessa ai cambiamenti demografici, sia l’assunzione di una disposizione attiva a contrastarne gli effetti negativi e a coglierne le opportunità.”* (Abburrà e Donati, 2004, pag. 14).

Numerose ricerche di vari organismi quali OECD, ILO, Fondazione Europea di Dublino ed ISFOL, hanno messo in risalto la necessità di un passaggio da risposte di tipo passivo al fenomeno dell'invecchiamento a strategie di fronteggiamento attivo.

All’inizio anni novanta i Paesi economicamente avanzati tendono a spostare l’attenzione sul ruolo assunto dai lavoratori d’età avanzata all’interno del mercato del lavoro e negli specifici contesti lavorativi tracciando linee guida volte sostanzialmente a mantenere l’impiegabilità dei lavoratori più anziani (*employability of older workers*)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> In relazione all’esigenza di garantire che le persone lavorino più a lungo sono state individuate una serie di misure, tra le prime promosse dalla Commissione Europea:

1. l’eliminazione dei regimi di pensionamento anticipato;

Diversi i fattori che concorrono a tale presa di coscienza: l'andamento demografico, i problemi del disavanzo pubblico, le criticità dei sistemi sociali, la sostenibilità futura dei sistemi previdenziali, la difficile ripresa dell'economia, la marginalizzazione della manodopera adulta che è conseguita ai meccanismi di prepensionamento.

Si inizia a parlare di invecchiamento attivo, di formazione continua, politiche di sensibilizzazione per contrastare gli effetti delle discriminazione basate sull'età, di strategie di processo e non più di singole azioni.

Nel 1990 nasce l'*Observatory on Ageing and Older People* che avvia studi sulle discriminazioni dei lavoratori d'età avanzata.

Nel rapporto di ricerca sulle conseguenze dell'invecchiamento della popolazione per i luoghi di lavoro, redatto della Fondazione Europea di Dublino nel 1993, dichiarato dalla Commissione delle Comunità Europee, "anno europeo degli anziani e della solidarietà fra le generazioni", viene sottolineata la necessità di un nuovo approccio al tema dell'invecchiamento. Viene ribadita l'esigenza di nuove prospettive d'azioni volte a mettere in discussione una visione passiva e negativa dell'invecchiamento demografico spostando l'attenzione su misure preventive volte a favorire l'abbandono di stereotipi e il recupero di una prospettiva complessa, risposte realistiche al fronteggiamento delle peculiarità che caratterizzano il fenomeno.

Nel rapporto vengono segnalate alcune utili raccomandazioni volte a:

- ✓ sviluppare l'adattabilità della forza lavoro matura per prevenire stereotipi ed esclusione del lavoratore d'età avanzata;
- ✓ promuovere la salute attraverso azioni diversificate;
- ✓ ridefinire l'organizzazione del lavoro in relazione alle specifiche esigenze di tale fascia di popolazione lavorativa;

---

2. l'introduzione di strategie che facilitino il pensionamento flessibile e graduale (es. l'introduzione di contributi per coloro che scelgono il pensionamento posticipato, nuove forme lavorative studiate ad hoc per i lavoratori in fase d'uscita, ecc.).

- ✓ crescere una cultura della formazione permanente adattata alle diverse esigenze professionali e alle specifiche condizioni di lavoro;
- ✓ favorire dibattiti su una nuova prospettiva del corso della vita, del ruolo del lavoro, del tempo libero, dei percorsi di carriera.

Nel 1998 la Fondazione Europea di Dublino pubblica una guida alle buone prassi con l'obiettivo di diffondere le iniziative che favoriscono il mantenimento o la reintegrazione dei lavoratori anziani "*Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*", appartenente ad un progetto più ampio, *Combating Age Barriers in Employment*, teso al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Le aree di intervento delle buone prassi sono: l'assunzione; la formazione, lo sviluppo e la promozione; le forme di flessibilizzazione del lavoro; il disegno ergonomico dei posti di lavoro; il cambiamento delle attitudini dentro le organizzazioni.

In tale direzione vengono rivolte alcune raccomandazioni ai diversi attori istituzionali e sociali coinvolti: datori di lavoro, lavoratori, organizzazioni sindacali, governi.

*I datori di lavoro* vengono richiamati a sviluppare e mantenere, all'interno dell'organizzazione, politiche volte a promuovere un'esistenza attiva dei lavoratori d'età avanzata.

*I lavoratori* vengono sollecitati ad una maggiore responsabilizzazione, alla luce delle diverse opportunità fornitegli dall'organizzazione, verso la propria carriera e lo sviluppo attraverso la formazione continua.

*Le organizzazioni sindacali* vengono richiamate alla promozione di una maggiore consapevolezza dei temi dell'invecchiamento e al coinvolgimento attivo per la creazione di misure volte a favorire l'esistenza del lavoratore d'età avanzata all'interno dei contesti lavorativi, sfavorendo le possibili discriminazioni.

*I governi* vengono richiamati ad incoraggiare le organizzazioni ad occuparsi in maniera più attiva e propositiva del ruolo dei lavoratori d'età avanzata; a promuovere politiche avverse alle discriminazioni favorendo la crescita di maggiore consapevolezza del ruolo dei lavoratori d'età avanzata; a disincentivare l'esclusione sviluppando politiche di impiego volte a far restare o ritornare al lavoro tale fascia di lavoratori, quindi dirette da una logica inclusiva.

Nel 1998 l'OECD (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) pubblica "*Maintaining Prosperity in an Ageing Society*" dove mette al centro della riflessione le conseguenze fiscali, economiche e sociali dei modelli di funzionamento delle nostre società, che non possono più rimanere ancorate a quei trend demografici e alla partecipazione del mercato del lavoro che per molte decadi hanno fornito i presupposti di base dello sviluppo di molti paesi. Alla luce di tali riflessioni vengono individuate sette linee guida per orientare le azioni di riforma dei governi. Nel 1999 viene avviato uno studio comparativo sulle prime conseguenze dell'implementazione delle politiche di riforma nei sette ambiti (*Reforms for an Ageing Society*).

Tale indagine mette in risalto la necessità di una riconsiderazione globale delle diverse età mettendo in luce le potenzialità della formazione nel corso di tutta la vita e di attività preventive contro le discriminazioni legate all'età rivolte a tutti i lavoratori.

Nel rapporto di ricerca del 2000 ad opera dell'ILO<sup>7</sup>, *International Labour Organisation*, dal titolo "*Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*" vengono evidenziati i nuovi approcci nelle politiche pubbliche e nelle strategie di impresa per far fronte alle sfide dell'invecchiamento. Viene evidenziato come i pensionamenti anticipati

---

<sup>7</sup> In linea con la Strategia di Lisbona (Consiglio Europeo di Primavera, Lisbona 2000) volta a realizzare entro dieci anni "*l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale*" (Conclusioni della Presidenza).

hanno prodotto un aumento degli indici di dipendenza e favorito l'uscita di risorse umane e professionali importanti per l'organizzazione. Le proposte dell'ILO per promuovere l'*employability* dei lavoratori anziani sono volte a: far crescere le risorse educative; incentivare la formazione continua intesa come processo educativo nel corso di tutta la vita; valorizzare i personali percorsi di carriera; contrastare l'obsolescenza delle competenze; coordinare le strategie a differenti livelli.

Nel 1999 l'ONU propone "*A Society for all Ages*", una prospettiva più ampia e complessa del fenomeno dell'invecchiamento all'interno delle società. Tale fenomeno è stato caratterizzato, in termini riduzionistici, da concezioni e credenze contraddittorie e stereotipiche che possono venire superate mettendo in discussione alcuni pilastri del funzionamento delle società contemporanee.

Nel documento "*International Strategy for Action on Ageing*"<sup>8</sup> vengono indicati quattro principali ambiti di innovazione che vanno a delineare un nuovo approccio strategico sull'aging, brevemente descritti di seguito.

#### *Dissolving the boundaries of age*

Rivedere i confini e gli schemi rigidi legati all'età, che poco si prestano come chiave di lettura efficiente ed efficace dei costanti mutamenti delle società contemporanee. Diventa necessario mettere in discussione rigide distinzioni circa i concetti di invecchiamento e di anziano vincolati al passato, cercando di valorizzare la variabilità individuale e i differenti contributi che le persone d'età avanzata e i lavoratori senior possono portare.

#### *A call for revolutionary thinking*

Il grande cambiamento demografico a cui stiamo assistendo richiede un forte mutamento anche nel modo di pensare e

---

<sup>8</sup> Presentato nel 2002 a Madrid alla Seconda Assemblea Mondiale dell'invecchiamento.

concettualizzare l'aging (*ageing is lifelong*) e la società (*ageing is society-wide*). Infatti, il processo di invecchiamento investe tutta la vita degli esseri umani, quindi interventi efficienti ed efficaci devono riguardare non esclusivamente le persone d'età avanzata ma devono incidere su tutte le generazioni. Le capacità e le risorse individuali devono crescere ed essere sviluppate durante tutto il corso della vita.

Inoltre, il processo di invecchiamento rientra in quel processo di cambiamento globale che sta investendo tutte le società e che tocca differenti ambiti. Grandi fenomeni rivoluzionari come la globalizzazione e l'innovazione tecnologica investono le società contemporanee richiamando l'attenzione sugli aspetti culturali che progressivamente stanno mutando in una nuova architettura sociale, frutto del proprio tempo.

#### *Meaning and images in an ageing society*

Dato che le società stanno mutando è necessario che cambino anche le immagini, i significati e i modi in cui sono rappresentate le diverse età. Per affrontare il cambiamento si ha bisogno di nuovi modelli mentali, di termini, di immagini e di una nuova chiave di lettura onde rispondere efficacemente ai problemi mettendo in luce il potenziale del fenomeno dell'invecchiamento sociale.

#### *Policy considerations*

Le nuove politiche dovranno da oggi in poi tenere in stretta considerazione che sempre più ci si troverà di fronte ad una *aging society*.

La progettazione e la realizzazione di interventi deve avvenire tenendo in considerazione l'intero corso della vita e gli investimenti devono essere indirizzati a rafforzare le capacità degli individui, promuovendo l'invecchiamento attivo ed un "approccio dinamico e

flessibile” che consenta la massima partecipazione al mondo del lavoro lungo tutto l’arco della vita.

Nel 1999 a Vienna alla conferenza *Towards a Europe for All Ages* l’Unione Europea, prendendosi carico delle indicazioni fornite delle Nazioni Unite, sostenne la promozione dell’invecchiamento “attivo” (*active aging*) come una delle principali linee di azione su cui far convergere l’impegno degli stati membri. In generale tale orientamento è volto a rafforzare un concetto di invecchiamento che ottimizza la possibilità di salute, partecipazione e sicurezza, al fine di migliorare la qualità della vita nelle persone d’età avanzata. Viene valorizzata la possibilità per le persone di sfruttare il loro potenziale fisico, sociale e mentale lungo il corso della vita e di contribuire alla società secondo i loro bisogni, desideri e capacità. La parola “attivo” fa riferimento alla partecipazione continua nelle questioni sociali, economiche, culturali, spirituali e civiche, e non elusivamente alla capacità di rimanere fisicamente attivi o di far parte della forza lavoro.

L’impegno della Comunità Europea nella promozione dell’invecchiamento si concretizza più nel dettaglio a mantenere e rafforzare l’occupabilità dei lavoratori senior: migliorando le competenze, la motivazione e la mobilità; sostenendo l’apprendimento durante tutto l’arco della vita; adattando l’ambiente di lavoro in funzione delle peculiarità che caratterizzano i lavoratori d’età più avanzata; promuovendo politiche occupazionali flessibili mirate a facilitare l’accesso e la permanenza.

Come sottolineato da Abburrà e Donati (2004) lo slogan “*Aggiungere vita agli anni*” è stato coniato per sollecitare la partecipazione attiva e continua delle persone d’età avanzata alla vita della comunità, lavorando più a lungo, gestendo in modo attivo i percorsi d’uscita, contribuendo allo sviluppo della società anche quando si è in pensione, mantenendo consapevolezza delle proprie capacità e risorse.

### **1.3. La sfida delle differenti discipline: il contributo della psicologia del lavoro**

L'obiettivo delle varie discipline (demografia, sociologia, economia politica, psicologia) è di dare risposte scientificamente fondate agli interrogativi di carattere sociale, economico, produttivo ed umano sul fenomeno dell'invecchiamento della popolazione.

La stessa importanza che viene attribuita ad una strategia internazionale, frutto del dibattito tra i vari Paesi, potremmo utilmente intravederla in uno sforzo integrato delle diverse discipline che, senza perdere la propria specificità, si completano nel tentativo di dare un quadro di riferimento più ampio ed esaustivo.

Kiefer e Briner (1998) attribuiscono il relativo disinteresse nel passato delle discipline psico-sociali, come la psicologia del lavoro e delle organizzazioni, verso l'aging perché sostanzialmente legate ad un contesto differente da quello attuale che associava il pensionamento alla fine del lavoro e all'inizio della vecchiaia e che vedeva i lavoratori anziani come un gruppo marginale nell'organizzazione.

Oggi:

- i lavoratori anziani non possono più essere visti come economicamente non rilevanti e soprattutto come un gruppo marginale e ristretto all'interno dell'organizzazione;
- la fase di ritiro non può più essere associata alla fine del lavoro e all'inizio della vecchiaia intesa come un progressivo declino psico-fisico senza la possibilità di continuare a lavorare, di una individualizzazione del proprio percorso di carriera o di una gestione flessibile graduale della fase di fuoriuscita.



Tali elementi mettono in luce la necessità di avviare indagini empiriche sulla maturità professionale e sul processo di pensionamento, adottando i metodi e i paradigmi della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni.

Da una parte, infatti, è importante che le organizzazioni acquistino consapevolezza della necessità di una gestione attenta e puntuale delle proprie risorse, nella convinzione che un adeguato accompagnamento non solo nelle fasi iniziali dell'inserimento lavorativo ma anche nel corso dell'intera permanenza all'interno dell'organizzazione e della fase di uscita aumenta il benessere sia a livello individuale che a livello collettivo/organizzativo.

Dall'altra, è importante incoraggiare le persone ad essere partecipi e protagonisti dei propri percorsi di carriera e delle proprie scelte, potendo disporre (condizione indispensabile) di differenti strumenti e alternative per orientarsi. Tale aspetto risulta ancor più rilevante alla luce di una cornice storico-sociale che vede una drastica frammentazione dei percorsi lavorativi e individuali con una crescita significativa di transizioni di ruolo, mobilità e ricollocazioni lavorative.

In tale direzione il contributo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, in ambito scientifico conoscitivo, è finalizzato ad indagare le principali implicazioni dell'aging per le persone e per le organizzazioni attraverso diversi strumenti metodologici e concettuali che consentano di studiare: le *relazioni tra performance ed età*; le peculiarità che caratterizzano la *fase finale della carriera* lavorativa e le *transizioni di ruolo* ad essa collegate; il *processo di pensionamento* e i diversi fattori che influenzano le sue differenti fasi (pre-retirement phase, retirement transition, post-retirement phase).

Grazie ad una visione più puntuale ed affidabile dei processi legati all'aging all'interno di contesti lavorativi sarà possibile fornire utili informazioni anche in ambito applicativo per la gestione dei lavoratori d'età avanzata tese a: *valorizzare all'interno dell'organizzazione il patrimonio di competenze* dei membri senior; *evitare discriminazioni e penalizzazioni* causate da

pregiudizi e stereotipi; *individuare strumenti* (in termini di selezione, formazione, job design, sistemi premianti) per fare fronte ad una presenza sempre più massiccia di lavoratori senior, *progettare interventi utili* per migliorare la qualità della vita lavorativa ed extra-lavorativa per coloro che stanno per affrontare la fase di pensionamento, facilitandone la transizione e l'adattamento.

## **CAPITOLO II**

# **IL PROCESSO DI INVECCHIAMENTO E LA MATURITÀ PROFESSIONALE**

### **2.1. Il processo di invecchiamento: il significato dell'“età”**

La difficile legittimazione sociale dell'invecchiamento è riscontrabile anche in una visione distorta della maturità e della vecchiaia ancora prevalentemente ancorata a pregiudizi e luoghi comuni. Frequentemente, infatti, il processo di sviluppo nel corso della vita adulta o processo di invecchiamento (*aging process*) è stato interpretato in termini di cambiamenti dell'organismo caratterizzati dal declino psicofisico e dai conseguenti problemi di autonomie e integrazione connessi alla cosiddetta terza età.

Come precedentemente sottolineato l'invecchiamento è un complesso processo che vede l'intreccio di dinamiche sociali e individuali, rendendo singolari i percorsi di sviluppo delle persone, non solo influenzati dall'età cronologica ma anche dagli eventi storici, dall'appartenere ad una determinata generazione, dal sistema di aspettative relative ai ruoli ricoperti (Fraccaroli e Sarchielli, 2002; Lachman, 2004; Rowe e Kahn, 1987; Sterns e Miklos, 1995). Lo stesso concetto di invecchiamento si articola in una eterogenea mappa concettuale che vede articolarsi l'invecchiamento

biologico, funzionale, individuale, sociale e demografico in termini assoluti e relativi.

Data, quindi, l'eterogeneità dei cambiamenti intra e inter individuali, legati ad una varietà di fattori estrinseci ed intrinseci, numerosi autori hanno sottolineato l'inadeguatezza dell'utilizzo dell'età cronologica come unico indicatore del processo di invecchiamento (Abraham e Hansson, 1995; Baltes, 1993; Park, 1994; Rowe e Kahn, 1987; Warr, 1994).

Il complesso carattere dei processi di invecchiamento pone nuove domande sul significato delle età.

Birren e Cunningham (1985) distinguono l'età in biologica, psicologica e sociale. L'*età biologica* indica la posizione che l'organismo ricopre in relazione alla sua potenziale longevità, può essere maggiore o minore dell'età cronologica e riguarda il livello delle capacità funzionali degli organismi vitali. L'*età sociale* fa riferimento alla posizione dell'individuo su un continuum di ruoli e abilità sociali che ci si aspetta egli debba ricoprire in base alla sua età cronologica. L'*età psicologica* indica il livello di adattabilità di un organismo, ossia il livello delle capacità e funzioni psicologiche che permettono all'individuo di adattarsi alle richieste dell'ambiente interno ed esterno e comprende ad esempio le capacità di apprendimento e di memoria, i sentimenti, la capacità di autoregolarsi e di esercitare il proprio controllo. A questi tre concetti è stato successivamente aggiunto quello di *età funzionale* definito come un indice bilanciato delle capacità biologiche, psicologiche e sociali dell'individuo.

Più recentemente, Settersten e Mayer (1997) mettono a confronto i differenti approcci teorici e metodologici che indagano i significati e le sfaccettature del costrutto "età". Gli autori sottolineano che la complessità di tale costrutto non può sicuramente esaurirsi semplicemente con il dato anagrafico (l'età cronologica). Inoltre, le diverse accezioni legate al costrutto "età" contribuiscono a definire le mappe mentali e le rappresentazioni che orientano gli individui nel definire il periodo giusto per

compiere certe scelte, per dare avvio a certi a certi eventi, per sentirsi in tempo o fuori tempo per certi desideri e decisioni.

In una società dove si stanno diffondendo nuovi modelli temporali e nuovi stili di vita, non solo in riferimento alle persone anziane, ma in tutte le fasi del corso della vita, sarà controproducente mantenere atteggiamenti basati sullo stereotipo dell'età che sembrano oggi non coincidere più con le rappresentazioni individuali e collettive attribuitegli.

Un'importante contributo in tale direzione, nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, è stato apportato da Sterns e Doverspike (1989). Gli autori, per concettualizzare ed operationalizzare l'aging in relazione ai contesti lavorativi, distinguono cinque differenti approcci: cronologico, funzionale o performance-based, psicosociale, organizzativo, life-span.

L'*approccio cronologico* fa riferimento al "calendario dell'età" di una persona e l'indicatore utilizzato è l'età cronologica posseduta da un lavoratore.

L'*approccio funzionale o performance-based* fa riferimento alla diversificazione negli individui delle abilità e delle funzionalità e gli indicatori frequentemente utilizzati sono lo stato di salute e la performance.

L'*approccio psicosociale* fa riferimento alle percezioni personali e sociali/collettive dell'età attribuita ai lavoratori indipendentemente dall'età cronologica posseduta e tra gli indicatori utilizzati c'è l'età soggettiva percepita dalla persona.

L'*approccio organizzativo* fa riferimento all'età organizzativa di un lavoratore e l'indicatore frequentemente utilizzato è l'anzianità di servizio.

L'*approccio life-span* fa riferimento al più generale processo di invecchiamento, multidirezionale e multidimensionale, che si sviluppa nel corso di tutta la vita.

Pochi studi hanno preso in considerazione contemporaneamente queste differenti concettualizzazioni del costrutto dell'età che sembrano però essere

particolarmente importati per chi intende studiare le peculiarità che caratterizzano i lavoratori senior.

Prima di prendere in considerazione nel dettaglio le principali ricerche che si sono focalizzate sulla relazione tra età e performance ci sembra utile soffermarci, brevemente, su alcuni importanti contributi legati alla psicologia dell'arco di vita. Infatti, apporti teorici ed empirici in tale ambito contribuiscono a spiegare gli sviluppi e le sfaccettature delle ricerche che si sono occupate del ruolo del lavoratore d'età avanzata all'interno del contesto lavorativo.

## **2.2. Il contributo della Life-Span Psychology**

La psicologia dello sviluppo americana, all'inizio del ventesimo secolo, era fortemente influenzata dalla concezione biologica di crescita in cui erano centrali i concetti di sequenzialità, irreversibilità e termine. Questa concezione di sviluppo e di maturazione aveva favorito la crescita di modelli interpretativi unidimensionali, messi in discussione quando si è cominciato a parlare di psicologia relativa all'intero arco di vita. A differenza di quello che era il panorama di ricerca americano in Germania, già verso la fine degli anni '70, grazie all'opera di Paul Baltes e collaboratori, lo sviluppo è stato concettualizzato come un processo che si estende lungo l'intero arco di vita. Schaie e Baltes, fondatori della *Life-Span Psychology*, hanno sviluppato diversi modelli di studio dell'invecchiamento inteso come processo di cambiamento ed hanno sottolineato che i cambiamenti involutivi dell'organismo non sono correlati linearmente con l'età, ma sono legati a complessi eventi ambientali. L'orientamento della *Life-Span Psychology* si presenta con un chiaro approccio multidisciplinare. Lo sviluppo ontogenetico secondo tale orientamento è un processo attivo nel corso di tutta la vita ed ha un carattere multidirezionale e multidimensionale. Le direzioni del cambiamento variano a seconda del tipo di comportamento e

durante gli stessi periodi di sviluppo alcuni sistemi mostrano degli incrementi e altri dei decrementi nel livello di funzionamento. Infatti, è un processo sostanzialmente caratterizzato dalla plasticità, cioè legato alla possibilità di modificare le traiettorie dello sviluppo individuale e comprende una concomitante presenza sia di perdite che di guadagni.

Un contributo fondamentale dell'opera di Baltes e collaboratori (Baltes, 1997; Baltes e Cartensen, 1996) oltre all'architettura generale dello sviluppo umano, risultante dall'interazione tra biologia e cultura, è anche la sua applicazione in un modello generale dello sviluppo, basato sui *processi di selezione, ottimizzazione e compensazione* (SOC).

Il modello SOC è stato proposto inizialmente da Paul e Margaret Baltes (1990) e successivamente sviluppato anche con il contributo di altri ricercatori. Esso cerca di spiegare l'invecchiamento come l'azione parallela di due processi: la massimizzazione dei guadagni e la minimizzazione delle perdite. La natura di ciò che costituisce un guadagno e di ciò che costituisce una perdita dipendono dalla posizione dell'individuo nell'arco di vita, da fattori culturali, storici e personali, dai metodi soggettivi ed oggettivi usati per definire che cos'è una perdita o un guadagno e dal contesto specifico di funzionamento.

Il *processo di selezione* è legato agli obiettivi che gli individui stabiliscono lungo l'arco della vita e di conseguenza anche ai risultati programmati che danno una direzione al loro sviluppo scegliendo fra un'ampia gamma di aree di funzionamento. Questo processo di selezione è influenzato oltre che dagli obiettivi stessi dello sviluppo, anche dalla struttura dei valori e degli obiettivi della cultura in cui l'individuo è inserito, dai condizionamenti legati alla limitata disponibilità di tempo e di capacità, dalle disposizioni comportamentali e dall'incompatibilità di alcuni obiettivi.

L'*ottimizzazione* riguarda l'acquisizione, il mantenimento, l'affinamento e l'applicazione delle risorse personali e sociali nel perseguimento di vari obiettivi (focalizzazione degli interessi e concentrazione delle energie su particolari ambiti). In ogni modo durante il corso dello sviluppo l'individuo

può andare incontro a declini o a perdite delle proprie capacità funzionali, tali da non permettergli il raggiungimento dei propri obiettivi. Diventa quindi necessario rispondere alla perdita di mezzi e risorse attraverso il meccanismo della *compensazione*. L'individuo può quindi ricorrere a mezzi e strategie diversi per raggiungere l'obiettivo che si era prefissato o, alternativamente, può ristrutturare gli obiettivi. Diverse sono le cause che portano alla compensazione. Da una parte essa è la conseguenza degli effetti di selezione e ottimizzazione in certi ambiti funzionali, che rendono l'individuo incapace di disporre di sufficienti risorse e mezzi per conseguire obiettivi in altri ambiti. Dall'altra i cambiamenti esterni possono portare a prendere alcune risorse o rendere le risorse dell'individuo incompatibili.

Il modello della selezione, ottimizzazione e compensazione è stato applicato da Baltes e collaboratori in diversi ambiti di ricerca; ne sono un esempio lo studio dello sviluppo intellettuale lungo l'arco di vita (Baltes, 1987, 1997; Baltes et al., 1999).

Tale modello è stato applicato anche nell'ambito organizzativo/lavorativo, ad esempio da Abraham e Hansson (1995). Gli autori, utilizzando un campione d'età compresa tra i 40-69 anni, hanno sviluppato una misura occupazionale del *selection, optimization, compensation* (SOC) e hanno messo in risalto come i lavoratori d'età avanzata (49 anni e oltre) che utilizzano strategie SOC riportano maggior successo nel mantenere importanti competenze legate al lavoro, mentre l'utilizzo di tali strategie non influenza il mantenimento delle competenze per quel che riguarda i lavoratori più giovani (da 40 a 48 anni).



### **2.3. Invecchiamento e performance**

Il concetto di *successful aging* nasce principalmente da studi gerontologi<sup>9</sup> volti ad approfondire i differenti processi che conducono gli individui d'età avanzata ad un efficace adattamento ai cambiamenti e allo sviluppo legati al corso della vita. Tale costrutto ha stimolato la nascita di numerose ricerche come ad esempio di particolare interesse il progetto interdisciplinare e longitudinale fondato dalla *McArthur Foundation Research Network on Successful aging*. La survey, denominata *Midlife in the United States* (MIDUS), è stata condotta dal 1995 al 1996 su un campione nazionale che ha visto coinvolti più di 7000 persone d'età compresa tra i 25 e i 75 anni (per una rassegna completa fare riferimento a Brim et al., 2004). Il progetto ha inteso indagare i fattori che influenzano il benessere psicologico, la salute fisica, la responsabilità sociale, la produttività e il modo in cui le persone d'età avanzata negoziano e fronteggiano i cambiamenti legati allo sviluppo.

Ricerche successive confermano patterns differenti circa la crescita e il declino delle funzioni cognitive nelle persone d'età avanzata (Miller e Lachman, 2000). Infatti, i risultati di alcuni studi longitudinali mostrano come certi aspetti legati alle funzioni cognitive con il crescere dell'età vengono mantenuti o vanno incontro ad un miglioramento (Eichorn et al., 1981; Hultsch et al., 1998; Schaie 1996). Tali risultati confermano l'importante ruolo giocato da diversi fattori come ad esempio, di primaria importanza, la funzione svolta dall'esperienza (Baltes et al. 1999; Miller e Lachman, 2000).

---

<sup>9</sup> Lo studio scientifico dei differenti processi che caratterizzano la tarda maturità e l'invecchiamento viene chiamato gerontologia. A differenza della geriatria, che fa riferimento alla medicina della tarda età, e che studia i cambiamenti fisiologici e patologici dell'individuo nella tarda maturità, la gerontologia studia l'invecchiamento come un processo evolutivo. La gerontologia comprende i concetti, i metodi e i risultati di un gran numero di discipline che si occupano d'invecchiamento: la fisiologia, la patologia, la biologia, la chimica, la fisica, l'economia, la psicologia e le scienze sociali. Essa quindi si caratterizza come una scienza multidisciplinare la cui attenzione non è attualmente rivolta unicamente alla vecchiaia, ma all'invecchiamento come parte di un normale processo di sviluppo, che si dipana durante tutto il corso della vita.

Come chiaramente esposto da Fraccaroli e Sarchielli (2002) è possibile riscontrare una forte contraddittorietà nella ricerca scientifica che si è occupata del rapporto tra età e prestazioni di lavoro. Alcuni studi mostrano una correlazione positiva tra età e performance; in altri la correlazione è negativa; in altri ancora l'età è sostanzialmente poco influente. Infatti, alcune meta-analisi condotte sulle ricerche che hanno preso in considerazione tale ambito di studio mettono in evidenza la grande variabilità dei risultati ottenuti e, di conseguenza, la presenza di interpretazioni spesso semplicistiche (Weldman e Avolio, 1986; McEvoy e Cascio, 1989; Sturman, 2003). È possibile ricondurre tali contraddittorietà delle ricerche sia a limiti metodologici che teorici.

Ai limiti metodologici riscontrati nelle indagini appartengono: una grande variabilità nelle modalità di misura e nelle fonti utilizzate; indagini prevalentemente di tipo trasversale che trascurano l'evoluzione della prestazione nel tempo; ipotesi di relazioni lineari fra età e prestazione.

Alcune considerazioni di tipo teorico hanno portato ad individuare un modello interpretativo piuttosto semplicistico dell'efficienza produttiva, che non può essere unicamente pensata in funzione dell'età cronologica trascurando una molteplicità di fattori implicati, come ad esempio il fondamentale ruolo giocato dall'expertise.

Infatti, nonostante l'esperienza (solitamente misurata attraverso la durata dell'incarico o l'anzianità di servizio) molte volte correli positivamente con l'età, quando l'esperienza viene tenuta sotto controllo l'effetto dell'età sulla performance sparisce; diversamente, quando è l'età ad essere tenuta sotto controllo l'effetto dell'esperienza rimane (Avolio et al., 1990; Giniger et al., 1983; Sparrow e Davies, 1988).

Tra i principali apporti che hanno contribuito ad articolare le differenti sfaccettature della relazione tra età e prestazione di lavoro c'è il modello di Warr (1993, 1994). L'autore esplicita tale relazione in funzione dei diversi tipi di attività lavorativa proponendo una classificazione di quattro principali

tipi di attività che derivano dall'incrocio di due fondamentali aspetti: la rilevanza delle capacità di base, che possono diminuire con l'età e il valore dell'esperienza, che può crescere con l'età.

Riportiamo di seguito la rappresentazione grafica dei differenti tipi di attività (figura 2.1) ricordando che tale modello non pretende di essere esaustivo rispetto alla reale varietà delle attività lavorative ma, seppur in termini semplificativi, cerca di mettere in luce alcuni aspetti che possono contribuire a spiegare la varietà dei risultati legati alla relazione attesa fra età e performance.



Figura 2.1: I differenti tipi di attività lavorative individuate nel modello di Warr (1994).

L'attività di tipo A sostanzialmente prevede una ridotta presenza di capacità di base ma grande rilevanza dell'esperienza. Nel tipo B bassa rilevanza di entrambi. Nel tipo C alta rilevanza di entrambi. Il tipo D prevede un'alta presenza di capacità di base e bassa rilevanza dell'esperienza.

Non risulta difficile vedere come alla base del modello di Warr vi sia il modello *selezione, ottimizzazione e compensazione* (SOC) di Baltes precedentemente descritto.

L'importanza di tali processi e nello specifico del processo di compensazione, nell'indagare l'effettiva relazione tra età e prestazione di

lavoro, viene messa in rilievo anche da Park (1994) che propone quattro differenti modelli che sottendono tale costrutto (figura 2.2).

Il primo modello si basa su una compensazione di tipo sociale e produttivo selezionando le occupazioni che vengono ritenute più adeguate ai lavoratori di età avanzata. Il secondo modello si basa sulla compensazione in termini comportamentali dove, nonostante il declino nelle abilità cognitive, l'esperienza accumulata nel tempo può condurre ad adeguate prestazioni. Il terzo modello prende in considerazione la compensazione tra le diverse abilità e le strutture dell'intelligenza (fluida *versus* cristallizzata). Il quarto modello assume alla base una compensazione dovuta ai cambiamenti nell'interazione con l'ambiente, infatti ipotizza che con l'accumulo di esperienza aumenti anche l'accessibilità di supporti ambientali e la disponibilità del soggetto a ricorrere a tali aiuti.

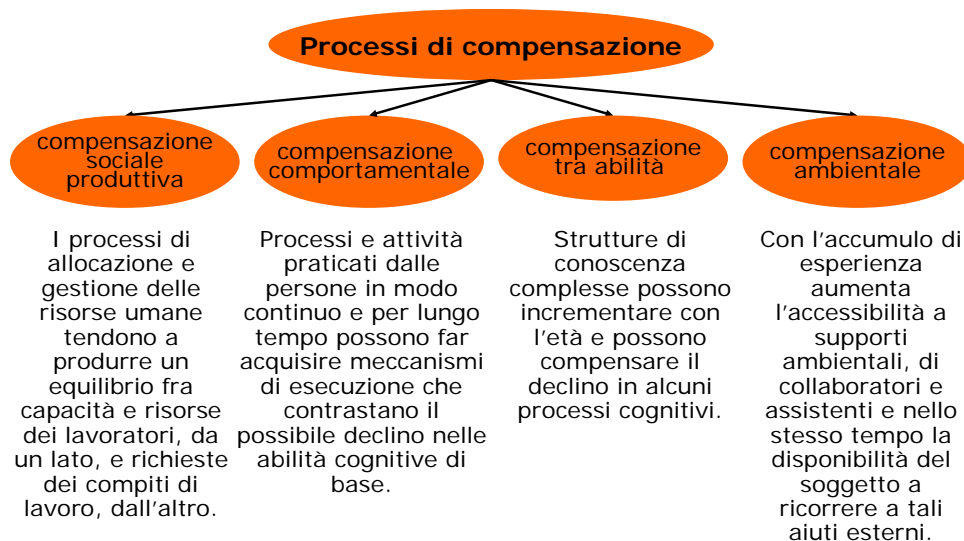


Figura 2.2: I differenti modelli di compensazione individuati da Park (1994).

Inoltre, differenze di performance legate all'età possono essere ricondotte a specifiche aree e non ad altre. Gilbert et al. (1993) esaminano le diverse categorie di supervisori di 1438 soggetti, d'età compresa tra i 25 e i 50 anni, in nove aree di performance. Sono state evidenziate differenze di performance legate all'età nelle competenze tecniche, nella performance

complessiva, nel job commitment e nelle relazioni lavorative, ma in nessun caso è stata riscontrata una relazione lineare.

E' importante sottolineare che l'ambiente lavorativo può sostenere o indebolire la performance dei lavoratori d'età avanzata. Schwoerer e May (1996) hanno esaminato la relazione tra l'età, la qualità degli strumenti lavorativi e la performance. I risultati mostrano che mentre per lavoratori più giovani la qualità degli strumenti lavorativi non è in relazione con la prestazione, per i lavoratori d'età avanzata uno standard qualitativo elevato degli strumenti innalza notevolmente la performance.

#### **2.4. Maturità professionale e stereotipi**

I contributi sugli stereotipi e i pregiudizi verso i lavoratori d'età avanzata sono sempre più numerosi (Chiu et al., 2001; Finkelstein e Burke, 1998; Finkelstein et al., 1995; Hassell e Perrewé, 1995; Henkens, 2000; Lee e Clemons, 1985; Lyon e Pollard, 1997; Loretto et al., 2000; Maurer, 2001; Maurer e Rafuse, 2001; Perry et al., 1996; Rosen e Jerdee, 1976a, 1976b; Taylor e Walker, 1994, 1998; Tougas et al., 2004; Wrenn e Mauer, 2004).

Tali contributi hanno messo in luce la multidimensionalità e l'eterogeneità degli atteggiamenti e degli stereotipi verso i lavoratori d'età avanzata. Infatti, i lavoratori anziani vengono frequentemente giudicati come meno produttivi, meno motivati, poco coinvolti nel proprio lavoro, meno interessati alla formazione professionale, scarsamente disponibili ad accettare cambiamenti tecnologici, più soggetti a problemi di salute e più inclini agli incidenti sul luogo di lavoro. Nello stesso tempo è stato messo in evidenza come tali lavoratori siano valutati a volte come più affidabili, cooperativi, coscienziosi, costanti, fedeli, esperti, più abili nelle relazioni sociali e nel lavoro di gruppo.

La crescita di stereotipi, soprattutto in senso negativo, verso tale fascia di lavoratori, può condurre ad un circolo vizioso di conseguenze negative che impattano a differenti livelli: individuale, di gruppo ed organizzativo.

A *livello individuale* possono spingere il lavoratore d'età avanzata a percepirsi come “poco adeguato” o “non più adeguato” al contesto lavorativo, alle richieste, alle aspettative legate al proprio ruolo e al fronteggiamento di possibili cambiamenti (di carriere o legati ai compiti). Sostanzialmente, quindi, influiscono sull'immagine che le persone d'età avanzata possiedono di se stesse come lavoratori, con possibili conseguenze di progressivo disinvestimento e demotivazione.

Ad esempio, Fletcher et al. (1992) identificano tre componenti di self-efficacy occupazionale nei lavoratori d'età avanzata che sembrano essere associate ad una continua fiducia e motivazione nella carriera lavorativa.

1. La prima componente coinvolge le credenze sulle continue abilità di raggiungere obiettivi occupazionali, di saper perseverare, di apportare contributi produttivi e di essere un diligente lavoratore.
2. La seconda componente riflette le credenze circa le capacità di adattarsi ai cambiamenti fronteggiando le sfide poste dalle nuove tecnologie.
3. La terza componente tratta le credenze dei soggetti in merito alle competenze sociali e organizzative, il saper lavorare in gruppo, saper guadagnarsi la fiducia e la collaborazione dei colleghi e il saper trattare le difficoltà interpersonali sul lavoro.

A *livello di gruppo* viene solitamente esaltato il confronto dei lavoratori maturi con la fascia di lavoratori più giovani. Finkelstein et al. (1995), attraverso uno studio meta-analitico, mettono in luce un possibile “in-group bias”. Gli autori evidenziano come i lavoratori più giovani tendono a valutarsi, rispetto ai lavoratori più anziani, come maggiormente qualificati, con più potenzialità e fisicamente più adatti a sostenere le richieste lavorative. I lavoratori d'età avanzata, al contrario, si valutano rispetto ai lavoratori più giovani egualmente qualificati al lavoro. I lavoratori più giovani tendono a valutare più negativamente i lavoratori d'età avanzata quando non possiedono informazioni rilevanti circa il lavoro svolto. Tali

pregiudizi portano responsabili e colleghi più giovani a commettere errori valutativi vedendo tale fascia di lavoratori come economicamente meno benefici per l'organizzazione (Finkelstein e Burke, 1998).

Tali contributi stimolano alcune considerazioni legate all'importante ruolo giocato dagli scambi/contatti inter-generazionali all'interno di un contesto organizzativo. McCann e Giles (2003) sottolineano, infatti, che la comunicazione intergenerazionale all'interno dei contesti lavorativi gioca un ruolo di primaria importanza per neutralizzare o prevenire la nascita di discriminazioni legate all'età e, purtroppo, è un'area d'indagine che fino ad oggi ha ricevuto poca attenzione.

*A livello organizzativo* gli stereotipi negativi, verso i lavoratori d'età avanzata, frequentemente si traducono in patterns organizzativi penalizzanti e discriminatori. Politiche organizzative poco attente alle peculiarità che realmente caratterizzano i lavoratori d'età avanzata, sostanzialmente fondate su credenze stereotipiche, possono indurre l'organizzazione ad un progressivo disinteresse e disinvestimento verso tale fascia di lavoratori limitandone le possibilità di crescita e di sviluppo.

In tal senso riveste una posizione di primaria importanza la formazione anche perché potrebbe giocare un ruolo fondamentale nel sostenere il lavoratore nel fronteggiare i cambiamenti. Tuttavia Taylor e Urwin (2001) mostrano che i lavoratori d'età avanzata hanno minori probabilità rispetto ai lavoratori più giovani di partecipare a programmi formativi forniti dall'organizzazione.

Mauer (2001) prende in considerazione i fattori che influenzano gli atteggiamenti e l'effettiva partecipazione da parte dei lavoratori d'età avanzata ad attività formative (figura 2.3). L'autore pone l'accento su diversi fattori che influenzano la percezione di auto-efficacia nello sviluppo (determinante nella creazione degli atteggiamenti e successiva partecipazione in attività formative): i precedenti successi avuti nell'ambito della formazione, il confronto sociale con altri lavoratori d'età avanzata e gli

stereotipi esistenti nel proprio contesto lavorativo verso i lavoratori d'età avanzata, incentivi e supporti ricevuti dal contesto e accesso alle risorse, stato di benessere fisico e psicologico del lavoratore (ansia situazionale e stato di salute).

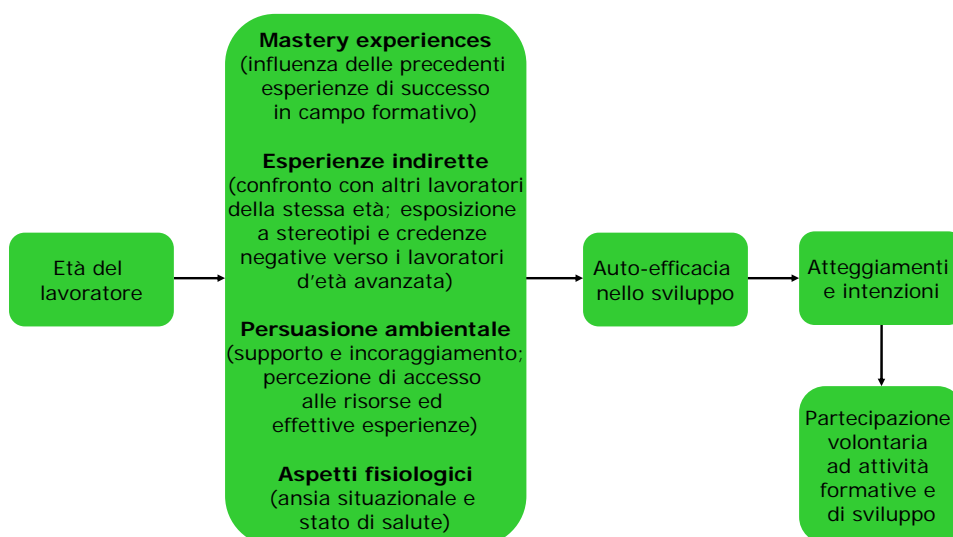


Figura 2.3: Modello sui fattori che influenzano la partecipazione dei lavoratori d'età avanzata ad attività formative, delineato da Mauer (2001)

Il modello ipotizzato dall'autore mette in risalto l'importante ruolo giocato dal contesto in cui un lavoratore agisce ed interagisce nell'influenzare le possibilità di crescita e di sviluppo professionale del lavoratore senior, strettamente collegate alle effettive possibilità di intraprendere percorsi formativi e di continuo aggiornamento.

È importante sottolineare che le conseguenze negative e i rischi legati alle possibilità di rimanere esclusi da percorsi di formazione e aggiornamento sono aggravati dai continui cambiamenti che caratterizzano gli attuali contesti lavorativi ed organizzativi. Pensiamo, ad esempio, all'importante ruolo rivestito dai frequenti mutamenti in campo tecnologico. L'introduzione di nuove tecnologie avanzate può essere percepita dai lavoratori più anziani sia come un'opportunità e un aiuto nel continuare a sostenere le richieste lavorative rimanendo attivi sia come una possibile



minaccia dovuta alla necessità di fronteggiare cambiamenti non desiderati (Mowery e Kamlet, 1993; Marquie et al., 1994).

Anche i cambiamenti di carriera possono mettere in discussione il ruolo del lavoratore senior all'interno dei contesti organizzativi. Infatti, la carriera è sì un percorso individuale, ma con forti connotazioni sociali<sup>10</sup>.

Bailey e Hasson (1995) hanno investigato gli ostacoli all'adattamento ai cambiamenti di carriera in lavoratori di 45 anni e oltre, identificando tre tipi generali di rischi:

1. possibili discriminazioni legate all'età nel nuovo ambiente di lavoro;
2. percezione soggettiva di avere un'età inappropriata al cambiamento;
3. percezione soggettiva del lavoratore over 45 di competenze obsolete inadatte ai cambiamenti (nel cambiamento le conoscenze e le competenze di un individuo potrebbero divenire obsolete riducendo la possibilità di poter costruire sulla passata esperienza lavorativa).

I lavoratori che percepiscono maggiormente gli ostacoli hanno mostrato atteggiamenti negativi circa la loro età, giudicandola inadeguata in base a ciò che è considerato normale nel proprio lavoro. In tali circostanze è più probabile che i lavoratori mettano in atto strategie di evitamento più che di fronteggiamento (ad esempio, uscire anticipatamente dal mercato del lavoro, o attendere “passivi e rassegnati” l'età normativa per poter andare in pensione).

---

<sup>10</sup> Con il termine carriera si connota una sequenza evolutiva di ruoli che fa riferimento a tutti i possibili ruoli lavorativi (Hall, 1976), si considera lo sviluppo lungo l'intero arco di vita (Van Maanen e Schein, 1977), e si sottolinea l'importanza, nella comprensione delle specifiche dinamiche, dei diversi ambiti di vita e delle loro interazioni (Bailyn e Schein, 1976).



## CAPITOLO III

# IL PROCESSO DI PENSIONAMENTO

### 3.1. Il ritiro dal lavoro: definire il pensionamento

Per poter meglio definire le peculiarità che caratterizzano la condizione di pensionamento è utile soffermarsi, seppur brevemente, sul più generale costrutto di *ritiro dal lavoro*.

Il ritiro dal lavoro può avvenire in differenti modi, uno dei principali fattori che aiutano a differenziare i diversi tipi di ritiro dal lavoro è la presenza di volontarietà o meno da parte del soggetto coinvolto in tale processo.

Adams e Beehr (1998), prendendo in considerazione le modalità di ritiro dal lavoro di tipo volontario, sottolineano come sia il turnover che il pensionamento possono essere visti come forme distinte di *rinuncia all'impiego*<sup>11</sup>. Tuttavia gli autori evidenziano che il turnover è tendenzialmente volto al ritiro da un impiego per potersi successivamente spendere in un altro con il medesimo impegno, mentre il pensionamento è guidato dall'intenzione di ridurre l'impegno lavorativo o di rinunciare definitivamente all'impiego.

---

<sup>11</sup> Gli autori sottolineano che il costrutto di *rinuncia all'impiego* va differenziato dal costrutto di *rinuncia al lavoro*. Con il primo si fa riferimento all'intenzione del soggetto di lasciare la propria organizzazione (es. licenziarsi, chiedere, ove possibile, il pensionamento anticipato, ecc.), mentre con il termine *rinuncia al lavoro* si fa riferimento all'intenzione del soggetto di sottrarsi ai vincoli che caratterizzano il proprio ruolo lavorativo (es. assentarsi senza giustificazione dal lavoro, non rispettare gli orari definiti nel contratto, eludere compiti o mansioni previsti nel proprio ruolo, ecc.).

Il ritiro dal lavoro avviene anche in assenza di volontarietà da parte del lavoratore cioè è dovuto alle possibili costrizioni che obbligano il lavoratore all'uscita. Un esempio classico di tale tipologia di ritiro è il licenziamento. Per la popolazione d'età avanzata possiamo identificare il pre-pensionamento obbligato (quando il lavoratore viene costretto a subire passivamente tale transizione) come una forma di ritiro involontario. Il pre-pensionamento forzato può incidere negativamente sulla salute fisica e psicologica e sulle risorse finanziarie della persona coinvolta che difficilmente riuscirà a reinserirsi nel mercato del lavoro.

In generale, è possibile notare che storicamente il lavoro e il pensionamento sono stati considerati come due condizioni antitetice. Per tali ragioni il pensionamento è stato in passato visto come un passaggio automatico ed eterodiretto dall'impiego a tempo pieno al non lavoro e tradizionalmente definito come “ritiro definitivo dalla forza lavoro” (Henkens, 1999).

In linea con i recenti cambiamenti del mercato del lavoro anche la natura e il significato del pensionamento sono mutati.

Il pensionamento è un processo complesso di lunga durata, una speciale forma di transizione psicosociale, storicamente regolato da una serie di norme sociali e di vincoli economici, ma è anche un momento carico di significati simbolici per l'individuo, l'organizzazione e società.

Beehr e Adams (2003) affermano che è difficile dare una definizione univoca di pensionamento perché oggi sarebbe più corretto dire che “*i pensionamenti sono plurali*” (Beehr e Adams, 2003; pag. 1). Gli autori infatti sottolineano l'esistenza di una molteplicità di forme di pensionamento (bridge employment, ritiro parziale, fasico, pre-pensionamento, ecc.) che richiedono di caratterizzare il pensionamento anche come un costrutto che implica non solo un livello individuale, ma anche organizzativo, societario e culturale.

Una delle definizioni più accreditate volta a restituire dinamicità e complessità al processo, descrive il pensionamento come “...l'uscita da una

posizione organizzativa o da un percorso di carriera di considerevole durata, da parte di un individuo d'età avanzata con l'intenzione di ridurre da quel momento in poi il commitment psicologico con il lavoro” (Feldman, 1994; p. 287)<sup>12</sup>.

Talaga e Beehr (1995) hanno individuato in letteratura tre principali aspetti che contribuiscono ad identificare la condizione di pensionamento. È possibile parlare di pensionamento quando, l'individuo: autodefinisce il proprio status in tale direzione; riceve un sussidio pensionistico; intraprende percorsi di pensionamento parziale, quindi, facendo riferimento alle ore lavorative settimanali svolte, prevede l'esistenza di differenti forme di pensionamento (come ad esempio quello parziale, volto a ridurre l'impegno lavorativo, ma non alla completa cessazione di tali attività).

Beehr et al. (2000), nel definire il pensionamento, puntualizzano il ruolo svolto anche dall'organizzazione e dalla parte datoriale. Secondo gli autori è possibile definire il ritiro, da uno specifico lavoro o da un'organizzazione, “pensionamento” solo se il datore di lavoro e il lavoratore lo etichettano come tale, prevedendo quindi in tale direzione una retribuzione di tipo pensionistico.

Adam et al. (2002) vedono il pensionamento come una forma di ritiro da un ruolo lavorativo (*work-role withdrawal*) che non include solo lasciare l'organizzazione o il proprio lavoro, ma anche una carriera e un ruolo. Con tali premesse è possibile leggere il ritiro nella prospettiva *Work-Role Attachment Theory* (Carter e Cook, 1995) sostenendo che il desiderio di un individuo di rimanere membro del mercato del lavoro è influenzato dal grado in cui esso è legato al proprio ruolo-lavorativo.

Prima di esporre le diverse fasi che caratterizzano il *retirement* e i fattori in esse coinvolti (*pre-retirement phase, retirement transition e post-retirement*

---

<sup>12</sup> L'autore pone l'accento sull'aspetto psicologico di tale transizione, mettendo in luce un ruolo attivo del soggetto coinvolto nel processo di pensionamento che, per tale ragione, può decidere di diminuire il numero di ore lavorative svolte e il coinvolgimento psicologico, ma comunque continuare a lavorare.

*phase*) prenderemo in considerazione le teorie psico-sociali del pensionamento che possiamo definire “classiche”. Studi e ricerche successive, che hanno contribuito a chiarire il processo di pensionamento e le peculiarità che lo qualificano, frequentemente fanno riferimento a tali principali approcci teorici.

Di seguito brevemente verranno esposti sei principali modelli teorici relativi al pensionamento. I primi quattro sono quelli a cui classicamente fanno riferimento i differenti studiosi (*la teoria del disimpegno, la teoria dell'attività, la teoria della continuità, la teoria dell'aggiustamento e teoria della congruenza*), gli ultimi due sono stati aggiunti da Jonsson (1993) in una revisione che trattava le principali teorie sul processo di ritiro.

## **3.2. Le teorie psico-sociali del pensionamento**

### **3.2.1. La teoria del disimpegno**

La teoria del disimpegno risale alla metà degli anni '50, quando, presso l'università di Chicago venne messo a punto il *Kansans City Study of Adult Life* (condotto dal 1954 al 1964). Lo studio prevedeva la raccolta di dati trasversali e longitudinali in un campione di circa 700 soggetti tra i 40 e i 90 anni. Tra i ricercatori, che collaborarono al progetto, Elaine Cumming, sociologa e William Henry, psicologo clinico. Nel 1960 tali ricercatori presentarono nel volume *Growing Old* nove postulati sul processo di disimpegno (Cummings e Henry, 1960).

Secondo la Teoria del Disimpegno il pensionamento è il primo grande passo verso una graduale, inevitabile e irreversibile tendenza a ritirarsi e ad abbandonare i propri ruoli sociali e attività in preparazione del distacco definitivo che avviene con la morte. Il processo non è univoco, infatti, se da una parte l'individuo si ritira in se stesso mostrando un minore coinvolgimento emozionale con gli altri e una maggiore preoccupazione per sé, dall'altra anche la società tende ad allontanare gli individui che si avvicinano alla tarda età.

Diverse critiche sono state mosse a tale teoria perché proponeva una visione univoca dell'invecchiamento e del pensionamento che rafforzava gli stereotipi sulla vecchiaia come un periodo di debolezza e declino. Partiva dal presupposto che le persone anziane avevano prestazioni meno efficienti delle persone più giovani e rafforzava l'idea della necessità del pensionamento obbligatorio in base all'età e non alle capacità. Inoltre assumeva che persone diverse rispondessero con modalità simili ai cambiamenti sociali. Ciò era in contrasto con molteplici evidenze empiriche che dimostravano la non universalità della teoria e con dati che suggerivano che la perdita del lavoro dovuta al pensionamento poteva venire rimpiazzata da nuove attività (O'Brien, 1981; Long, 1987; Beck e Page, 1988).

### **3.2.2. La teoria dell'attività**

La Teoria dell'Attività fu la risposta esplicita alla teoria del disimpegno. Havighurst e Albrecht (1953) furono i primi a proporre esplicitamente l'attività sociale come rimedio alle conseguenze negative della vecchiaia che fino ad allora veniva considerata come un periodo della vita caratterizzato da inevitabili sentimenti di insoddisfazioni e depressione. Gli autori sostenevano che la vita dopo il pensionamento poteva essere un'esperienza dinamica e creativa, ciò era possibile mantenendo ruoli, attività e relazioni. Ogni perdita doveva essere quindi rimpiazzata da nuovi ruoli e attività che assicurassero soddisfazione e benessere. La relazione tra attività e soddisfazione di vita tuttavia non era ancora stata formulata come una vera e propria teoria, ciò avvenne successivamente per opera di Lemon et al. (1972). Così come era stato per la teoria del disimpegno anche la teoria dell'attività venne espressa sotto forma di teoremi e postulati, l'assioma fondamentale era: "Maggiore è l'attività, maggiore è la soddisfazione di vita" (p. 515).

Con la teoria dell'attività si contestava il fatto che il disimpegno fosse un processo naturale, questa convinzione infatti creava stereotipi contro gli anziani e non promuoveva l'invecchiamento positivo e attivo.

Tuttavia anche per la teoria dell'attività ci furono pochi riscontri empirici che ne provarono l'adeguatezza. In generale possiamo dire che le assunzioni alla base di questa teoria tendenzialmente trovarono supporto (O'Brien, 1981; Beck e Page, 1988). Più deboli o inconsistenti i supporti empirici quando si cerca di categorizzare le attività che rivestono importanza differente nella soddisfazione di vita (Beck e Page, 1988).

Come avvenne per la teoria del disimpegno, anche la teoria dell'attività fu criticata per le sue assunzioni normative. Essa, infatti, proclamava come presupposto per una buona soddisfazione di vita, la necessità di un impegno attivo durante il pensionamento. Essa prescindeva difatti dalla diversità nei pattern di comportamento alla base della differenziazione delle risposte soggettive.

### **3.2.3. La teoria della continuità**

A differenza delle teorie del disimpegno e dell'attività la teoria della continuità (Atchley, 1971, 1989) non proponeva più il modello ideale di invecchiamento e pensionamento. Essa, al contrario, affermava l'importanza del singolo soggetto nel richiamare gli aspetti del proprio passato per concepire il proprio futuro e strutturare le proprie scelte. La teoria della continuità parte da un punto di vista costruttivista: è il soggetto che, in funzione delle sue esperienze, sviluppa la propria concezione di sé e decide come debba essere il suo stile di vita (Atchley, 1993).

La premessa centrale della teoria è che, nell'operare scelte adattive, le persone adulte e le persone anziane, cerchino di preservare e mantenere strutture interne ed esterne già esistenti e che preferiscano operare queste scelte in base ad un principio di continuità. La continuità viene perseguita sia per quello che riguarda aspetti interni alla persona, quali il temperamento, gli affetti, le preferenze, gli atteggiamenti, le disposizioni e le abilità, sia per quello che riguarda aspetti esterni, quali l'ambiente fisico e sociale, le relazioni, i ruoli e le attività. Il tentativo di preservare la continuità interna risponde a diversi bisogni. Essa permette di mantenere



una conoscenza cognitiva che aiuta ad anticipare e interpretare gli eventi. La continuità esterna risponde al bisogno dell'individuo di essere compreso dagli altri, di mantenere relazioni di supporto sociale, e di rendere il proprio comportamento e le proprie reazioni maggiormente prevedibili da parte degli altri facilitando in questo modo le interazioni sociali. La teoria della continuità, a differenza delle teorie del disimpegno e dell'attività, trae le sue evidenze empiriche non da dati trasversali bensì da dati longitudinali in particolare dall'*Ohio Longitudinal Study of Aging and Adaptation* (1975) portato avanti da Atchley stesso tra il 1975 e il 1995 (Atchley, 1999). Conferme empiriche sono state successivamente riscontrate in altri studi condotti sia su dati trasversali che longitudinali (Utz et al., 2002).

#### **3.2.4. La teoria dell'adattamento e la teoria della congruenza**

Atchley (1976) nel tentativo di sintetizzare le teorie del disimpegno, dell'attività e della continuità delinea la teoria dell'Adattamento. La teoria afferma che l'individuo, in relazione alla gerarchia degli obiettivi personali, adotterà differenti strategie di fronteggiamento della fase di ritiro. Alla base del successo nell'adattamento al ritiro c'è quindi la coerenza tra la scelta delle strategie adottate dal soggetto e i propri obiettivi individuali. In maniera simile Seleen (1982), nella Teoria della Congruenza, sostiene che la soddisfazione di vita dopo il ritiro è fortemente influenzata dalla congruenza tra ciò che gli individui sono e le strategie che adottano.

#### **3.2.5. Model of human activity**

Nel Modello dell'Attività Umana (*Model of Human Activity*, Kielhofner e Burke, 1980; Kielhofner, 1985), l'assunzione di base è che gli esseri umani sono attivi per natura. La persona è vista come sistema aperto che interagisce con l'ambiente circostante e opera in un quadro di influenzamento reciproco. L'ambiente è suddiviso in quattro livelli: oggetti, compiti, gruppi sociali e cultura. La persona come sistema aperto comprende tre sottosistemi: volontà, abitudini, performance. La volontà, che

rappresenta il sottosistema più alto, si articola in volontà personale, valori e interessi. L'abitudine organizza il comportamento umano in routines e patterns e comprende ruoli e abitudini. La performance comprende tre tipi di abilità: abilità percettiva/motoria, abilità di processo e abilità comunicativa e di interazione.

Il modello mette in risalto il significato dell'attività dell'individuo e dell'equilibrio con il lavoro e le attività extralavorative guardando al ritiro come uno dei cambiamenti occupazionali maggiori, una transizione di ruolo. Tale processo decisionale coinvolge volontà individuale, transizione di ruoli e di abitudini nella creazione in un nuovo stile di vita; senza dimenticare che prende piede in un determinato ambiente e di conseguenza ne viene influenzato.

### **3.2.6. Salutogenic model of health**

Il *Salutogenic Model of Health* di Antonovsky (1979, 1987) considera il ritiro come un processo specifico di transizione. La teoria della *Developmental Transition* di Antonovsky (1990) individua quattro fattori fondamentali, articolati su un continuum che va da re-integrazione a dis-integrazione, visti come decisivi nel determinare l'adattamento nella situazione di ritiro. Il primo fattore *Active Involvement* descrive i sentimenti d'appartenenza ad un contesto sociale e sottolinea l'importanza di questi sentimenti e come vengono trattati dagli individui dopo la perdita del lavoro. Il secondo fattore *Reevaluation of Life Satisfaction* sottolinea come gli individui, dopo essersi ritirati, si guardino indietro e valutino la vita passata. Il terzo fattore *Reevaluation of World Outlook* si rivolge ai sentimenti di coerenza e interezza nella visione del mondo ed è composto da tre componenti intelligibilità, maneggevolezza, significatività. Il quarto fattore *Sense of Health Maintenance* si focalizza sulla percezione soggettiva dell'individuo nel valutare l'importanza della salute e della vita nel ritiro. Il modello ha ricevuto supporti empirici (Antonovsky et al., 1990).

### **3.3. Le principali fasi del processo di pensionamento**

#### **3.3.1. Fase di preparazione al pensionamento (pre-retirement phase)**

Il lavoratore d'età avanzata, in una fase ben lontana dal momento topico dell'uscita, inizia ad elaborare aspettative, intenzioni, piani e azioni circa il pensionamento, che variano da individuo a individuo, ma che si basano anche su norme sociali, vincoli contrattuali, scambi interpersonali, regole organizzative. Ekerdt (1998) individua una fase definita "d'anticipazione remota" verso i 50-55 anni distante dal momento effettivo dell'uscita in cui le persone incominciano ad organizzare il proprio lavoro e la propria vita in funzione del futuro pensionamento.

È utile sottolineare che la "*pianificazione di pensionamento*" non può essere vista come un costrutto unidimensionale. Infatti, come mostrano le ricerche in tale ambito, per poterlo analizzare adeguatamente è necessario prendere in considerazione le diverse sfaccettature che lo caratterizzano.

Ekerdt et al. (1996) specificano una tassonomia delle possibili intenzioni di pensionamento utilizzando i dati di un campione di 5072 lavoratori d'età compresa tra 51 e 61 anni (*Health and Retirement Study*). Gli autori criticano i modelli unidimensionali che descrivono in modo inadeguato la reale complessità del ritiro e individuano cinque categorie generali che aiutano a descrivere le possibili scelte di pianificazione dell'uscita lavorativa (figura 3.1):

1. chi intende smettere completamente di lavorare (*pianificazione di pensionamento completo*);
2. chi non ha la minima intenzione di smettere di lavorare (*pianificazione di continuità lavorativa*);
3. chi intende ridurre l'impegno attuale ritirandosi solo parzialmente (*pianificazione di pensionamento parziale*);

4. chi intende spendersi in un altro lavoro (*pianificazione di cambiamento lavorativo*);
5. chi non ha piani al riguardo (*assenza di pianificazione*).



Figura 3.1: Tassonomia delle possibili intenzioni di ritiro individuata da Ekerdt et al. (1996)

Successivamente, gli autori indagano le spiegazioni legate alla quinta categoria ipotizzata cioè all'incertezza che alcuni lavoratori d'età avanzata dichiarano verso il futuro ritiro dal lavoro (Ekerdt et al., 2001). La prima ipotesi, parzialmente confermata dai risultati, imputa in parte l'incertezza ad un bias nella formulazione della domanda. La seconda e la terza spiegazione, anch'esse confermate dai risultati, imputano l'incertezza all'età e alle circostanze. Il lavoratore d'età avanzata è stimolato a prendere in considerazione in maniera più definita e dettagliata le diverse alternative e le possibilità legate alla fuoriuscita quando l'idea del ritiro dal lavoro acquista salienza temporale, poiché si avvicina l'età che è considerata socialmente normale per il pensionamento. La terza spiegazione è legata ai diversi fattori e alle circostanze che rendono le alternative e le aspettative della fuoriuscita più o meno definite, influenzando l'intenzione di ritirarsi (ad esempio, è stato visto che i lavoratori con una vita sociale meno chiara e definita dopo il pensionamento e con un forte attaccamento al ruolo lavorativo e

all'organizzazione mostrano un'incertezza maggiore verso la pianificazione)<sup>13</sup>.

Anche alla luce di tali ricerche è utile tenere in considerazione che la pianificazione del ritiro, in relazione ai mutamenti nei vari fattori che l'influenzano, potrebbe cambiare con il tempo quindi i piani anticipati potrebbero differire dall'effettivo comportamento finale. Burkhauser e Quinn (1985) esaminando studi longitudinali dal 1969 al 1979 hanno indagato la relazione tra la pianificazione e l'effettivo comportamento di ritiro classificando i rispondenti in quattro principali gruppi composti da: chi lascia il mercato del lavoro prima di quel che aveva pianificato, chi si ritira approssimativamente quando aveva già stabilito, chi si ritira più tardi, chi ancora non è riuscito a realizzare i propri progetti e continua a lavorare.

Nonostante la possibilità di tali riaggiustamenti le intenzioni comportamentali sono tradizionalmente considerate come i precursori del comportamento (Azjen e Fishbein, 1980). Ad esempio, Daniels e Daniels (1991) trovarono che l'80% di coloro che accettavano il pensionamento anticipato sostenevano di aver pianificato già in precedenza di pensionarsi in anticipo.

Numerose ricerche hanno sottolineato che le aspettative che si formano durante questa fase sono determinanti per definire le intenzioni e la pianificazione e l'effettivo comportamento di pensionamento. Prothero e Beach (1984), in uno studio longitudinale con 125 rispondenti, esaminano il processo decisionale di ritiro individuando una catena di predittori che iniziano con le aspettative verso il ritiro, a cui seguono le intenzioni e le pianificazioni, terminando con l'azione.

Ricerche più recenti hanno preso in considerazione gli effetti della pianificazione sugli atteggiamenti verso il pensionamento e il successivo adattamento.

---

<sup>13</sup> I diversi fattori che influenzano la pianificazione, ai fini dell'organizzazione del presente lavoro, verranno ripresi nel paragrafo 3.5.

Taylor e Doverspike (2003), sottolineando l'importante influenza che la pianificazione ha sull'adattamento al pensionamento, delineano un modello che prende in considerazione tale relazione articolato su tre principali livelli di analisi (figura 3.2).

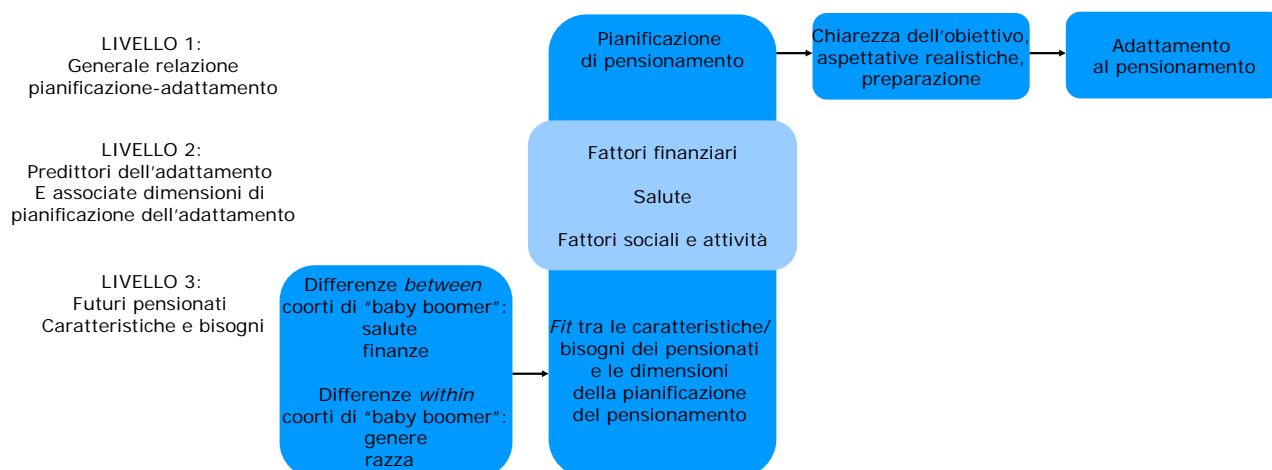


Figura 3.2: Livelli di analisi della relazione tra la pianificazione e l'adattamento del pensionamento, individuati da Taylor e Doverspike (2003).

Il *primo livello* prende in considerazione in termini generali la relazione tra la pianificazione e l'adattamento. Gli autori sottolineano che numerose ricerche hanno mostrato che la pianificazione del pensionamento influenza la soddisfazione nell'adattamento in riferimento sia ad aspetti di tipo economico sia di tipo psicologico e sociale.

Taylor e Doverspike (2003) esplicitano due principali tratti che caratterizzano questo livello: uno di tipo temporale e uno di tipo causale.

La dimensione temporale è riscontrabile nell'effettiva sequenza dei due momenti coinvolti nella relazione presa in considerazione (pianificazione - prima/adattamento - dopo). Infatti, gli autori sottolineano che, vista la fluidità o dinamicità che caratterizzano l'evoluzione dei due momenti e i possibili cambiamenti che possono intervenire nell'arco del tempo, è utile tenere monitorate le specifiche caratteristiche che delineano la fase di

pianificazione e che influenzano l'adattamento (che può avvenire più o meno rapidamente e più o meno efficacemente).

La dimensione causale viene richiamata soprattutto per stimolare l'attenzione sulla reale esistenza della relazione tra la pianificazione e il pensionamento e, in una logica consulenziale legata alla progettazione di interventi finalizzati ad accompagnare le persone nella transizione, sulla necessità di maggiori contributi di ricerca finalizzati a capire come e perchè determinate caratteristiche presenti nella pianificazione producano effetti sulla soddisfazione percepita nel pensionamento vero e proprio.

Ad un *secondo livello* gli autori considerano il tipo di variabili che possono influenzare maggiormente l'adattamento. Nel modello gli autori identificano oltre agli aspetti finanziari, lo stato di salute, l'esistenza di relazioni sociali e di attività extra-lavorative.

Ad un *terzo livello* gli autori esaminano le specificità legate all'appartenere ad una determinata generazione e alle possibili conseguenze ad essa associate. A questo livello gli autori analizzano la coorte dei "baby boomers" anche nell'intento di contribuire a fornire utili indicazioni che possano supportare tale coorte.

L'importante contributo di Taylor e Doverspike (2003) concerne il tentativo di articolare attraverso un modello di sintesi la relazione tra la pianificazione e il successivo adattamento, sulla base dei contributi apportati in tale ambito di ricerca.

In generale, infatti, le ricerche hanno messo in luce che la pianificazione del pensionamento è associata ad atteggiamenti positivi verso il ritiro, riscontrabili sia in chi è già andato in pensione sia in chi sta intraprendendo la transizione (Mutran et al., 1997).

Infatti, chi pianifica va incontro ad una transizione per certi aspetti più semplice, perché permette alla persona di formarsi aspettative maggiormente realistiche circa gli aspetti finanziari e sociali che caratterizzano il futuro pensionamento (Taylor-Carter et al., 1997). Di conseguenza, aspettative maggiormente realistiche sono associate ad un adattamento maggiore al

pensionamento (Kamouri e Cavanaugh, 1986; Kim e Moen, 2001; Wan e Odell, 1983).

Ecco perché le aspettative che le persone hanno circa il pensionamento dovrebbero essere uno dei principali aspetti da trattare nei programmi di preparazione volti ad accompagnare le persone alla formazione o alla riderezione di aspettative più congruenti alle realtà a cui andranno incontro. A tale scopo è necessario inoltre tenere in considerazione una molteplicità di elementi che non possono essere solo gli aspetti economico-finanziari, ma devono essere incluse anche le interazioni sociali e le attività extra-lavorative (Hayslip et al., 1997). A beneficiare di tali percorsi di preparazione non sono solo le persone, ma anche l'organizzazione che potrebbe meglio capire "come" e "quando" una persona intende lasciare il contesto organizzativo, consentendo in questo modo sia al lavoratore che all'organizzazione maggiori margini di negoziazione.

Nel concludere è importante sottolineare che i principali limiti riscontrabili nelle ricerche che si sono occupate del processo di pianificazione del pensionamento e di pensionamento vero e proprio sono sostanzialmente legati alla non chiara definizione e distinzione delle variabili dipendenti considerate. Infatti, Shultz e Taylor (2001, cit. in Barnes-Farrel, 2003), in una meta-analisi sui predittori del processo di pensionamento, mettono in luce le difficoltà nell'aggregare e nell'interpretare la letteratura esistente sul pensionamento dovute a una sostanziale mancanza di stabilità nelle variabili dipendenti indagate. Gli autori, sottolineano in particolare la necessità di distinguere le aspettative dalle intenzioni e dalla decisione vera e propria di pensionamento, (nonostante siano chiaramente legate).



### **3.3.2. Fase di transizione verso il pensionamento (retirement transition)**

Il processo decisionale è stato largamente studiato a partire dai fattori che l'influenzano.

Inizialmente gli economisti hanno considerato la decisione di pensionamento come un processo razionale di scelta enfatizzando gli aspetti economico finanziari<sup>14</sup>, e i gerontologi si sono focalizzati prevalentemente su variabili legate alla salute.

In realtà la scelta difficilmente risponde unicamente a criteri razionali o a singole ragioni. In tale direzione successivi studi che hanno indagato il processo decisionale e i fattori che l'influenzano hanno sottolineato la necessità di elaborare un modello comprensivo che prenda in considerazione l'interazione di diverse variabili (Henretta, 1997).

Esempi dell'utilizzo di prospettive sistemiche d'indagine sul processo decisionale di ritiro dal lavoro sono riscontrabili in tre principali modelli teorici, di seguito brevemente descritti: il modello di Beehr (1986), il modello di Feldman (1994)<sup>15</sup> e il modello di Szinovacz (2003).

#### **3.3.2.1. Il modello di Beehr**

Beehr (1986) distingue tre principali processi che caratterizzano la transizione verso il pensionamento: preferenze (idee e pensieri); decisione (intenzione) e azione.

La specifica azione, sostiene l'autore, può essere identificata attraverso tre principali dimensioni, *timing*, *completezza e volontarietà*, che si articolano su continua:

1. pre-pensionamento vs pensionamento on time (il continuum fa riferimento all'età normativa del pensionamento);

---

<sup>14</sup> I modelli economici basati sulla teoria della scelta razionale tendono a vedere gli ostacoli della decisione di pensionamento all'interno di un framework concettuale legato alla valutazione di costi e benefici (Leonesio, 1996).

<sup>15</sup> Prima di procedere nella descrizione dei due modelli è utile sottolineare che nascono e fanno sostanzialmente riferimento al contesto socio-economico ad organizzativo statunitense dove i margini per una decisione autonoma del pensionamento erano già abbastanza ampi e la forma del pensionamento anticipato ancora molto diffuso.

2. pensionamento parziale vs pensionamento completo (il continuum fa riferimento alle differenti forme possibili di pensionamento);
3. pensionamento volontario vs involontario (il continuum fa riferimento al grado di possibilità di scelta che le persone percepiscono).

L'autore, concentrandosi sul pensionamento volontario e quindi sugli elementi implicati nel processo decisionale di pensionamento<sup>16</sup>, individua due principali categorie di fattori che influenzano inizialmente le preferenze e guidano successivamente la decisione e l'azione: fattori personali e ambientali (figura 3.3).

I fattori personali fanno riferimento a: tratti di personalità, percezione circa l'adeguatezza delle proprie abilità in riferimento al contesto, stato di salute, condizione economica. Proseguendo, individua il profilo della persona che in riferimento a tali fattori ha più probabilità di lasciare il mondo del lavoro: ha una personalità di tipo B, vede obsolete le proprie abilità, ha uno stato di salute precario ed ha una condizione economica adeguata al fronteggiamento della vecchiaia.

I fattori ambientali, lavorativi e non lavorativi riguardano: obiettivi occupazionali della persona, caratteristiche del lavoro, stato civile e familiare e attività extralavorative. Secondo l'autore i fattori che possono spingere la persona verso l'uscita sono: le caratteristiche lavorative giudicate negative dal soggetto, il raggiungimento degli obiettivi occupazionali, attrattività delle attività extralavorative e della situazione familiare e coniugale.

L'autore, successivamente, prende in considerazione gli effetti della scelta di pensionamento non solo sull'individuo, ma anche sull'organizzazione.

Per quel che riguarda l'individuo l'autore analizza l'adattamento prendendo in considerazione tre principali aspetti: il livello di attività e il mantenimento o meno delle attività che venivano svolte prima di andare in pensione, la salute fisica e mentale. Alcuni fattori, sottolinea Beehr, possono incidere

nell'influenzare l'aggiustamento individuale. Tra i principali fattori l'autore individua: il tipo di lavoro svolto, il raggiungimento degli obiettivi occupazionali, l'attaccamento al lavoro, lo status socio-economico raggiunto, la pianificazione di pensionamento, gli atteggiamenti e aspettative verso il ritiro, lo stato di salute, una personalità di Tipo A.

Prendendo in considerazione il contesto organizzativo, l'autore sottolinea come gli effetti del pensionamento possono avere effetti: sulla motivazione dei lavoratori che rimangono, sul bilancio delle risorse professionali presenti nel contesto organizzativo (dovendo fare a meno delle competenze e delle abilità possedute dalle persone che vanno in pensione) e sul clima organizzativo in generale.

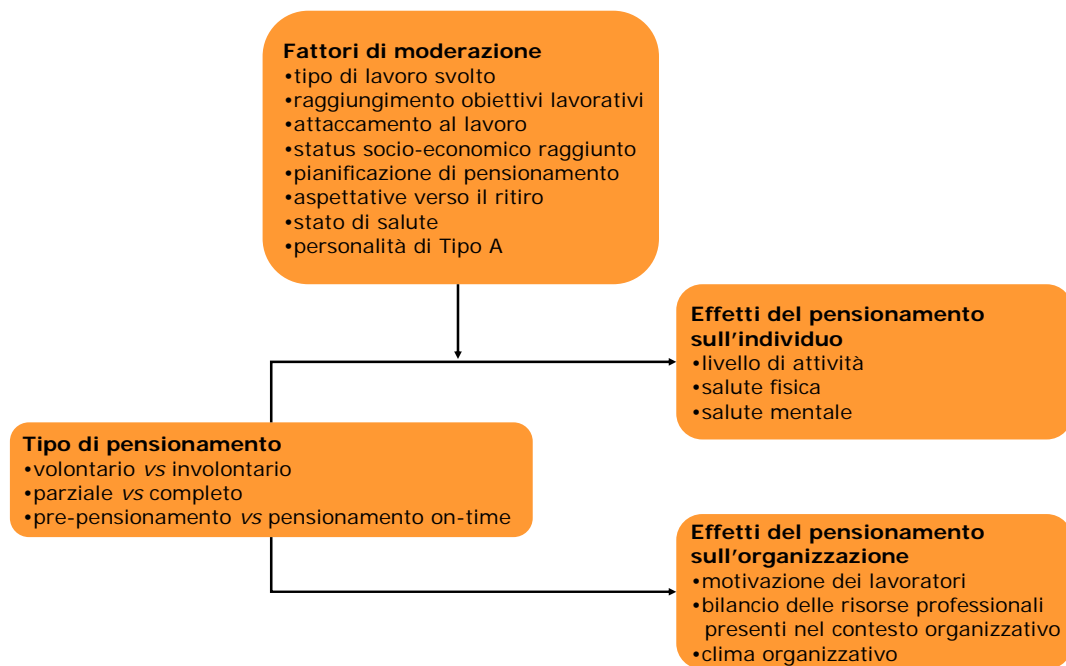


Figura 3.3: Tipo di pensionamento, fattori di moderazione ed effetti del pensionamento sull'individuo e sull'organizzazione individuati da Beehr (1986)

---

<sup>16</sup> Se il pensionamento non fosse volontario chiaramente non si potrebbe parlare di processo decisionale.

### 3.3.2.2. Il modello di Feldman

Il secondo modello sul processo decisionale, assai accreditato, è stato elaborato da Feldman (1994) (figura 3.4). L'autore prende in considerazione i differenti fattori che possono interagire nella scelta di ritirarsi anticipatamente dal lavoro classificandoli in: *fattori individuali* (storia lavorativa, stato civile, genere, razza, condizioni di salute, atteggiamenti verso il lavoro e verso il pensionamento); *fattori organizzativi* (decremento della prestazione relativo all'età, discriminazione nei confronti dei lavoratori senior, tipo di industria e settore produttivo, tipo di mercato del lavoro); *struttura delle opportunità* (livelli retributivi, programmi di ritiro anticipato dal lavoro, tipo di management dei lavoratori senior); *ambiente esterno* (trend macro-economici, sistemi di sicurezza sociale, programmi di previdenza sociale per lavoratori senior).

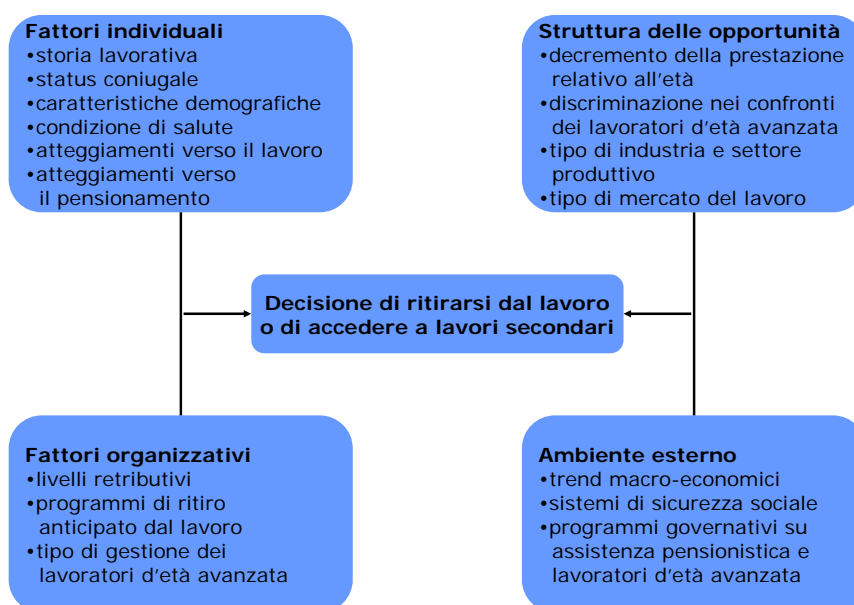


Figura 3.4: Fattori che influenzano la decisione di andare in pensione anticipatamente individuati da Feldman (1994) (adattamento di Fraccaroli e Sarchielli, 2002)

Secondo l'autore il ritiro anticipato è più probabile per le persone che: hanno più anni di servizio continuo presso la stessa organizzazione, sono coniugati con una persona anch'essa occupata, risentono di gravi disturbi fisici, hanno elaborato piani di pensionamento certi, hanno subito un impatto negativo dell'età sul livello della prestazione lavorativa, percepiscono una discriminazione nei confronti dei lavoratori anziani, sono occupati in aziende manifatturiere in declino industriale, sono inseriti nel mercato del lavoro primario, hanno livelli di stipendio e pensione elevati, beneficiano di programmi organizzativi di consulenza pre-ritiro. Invece la probabilità di ritirarsi anticipatamente diminuisce per coloro che: hanno frequentemente cambiato il posto di lavoro, costituiscono l'unica fonte di reddito familiare, fanno parte di gruppi sociali discriminati sul mercato del lavoro, risentono di disturbi di carattere psicosomatico, attribuiscono un'elevata importanza al lavoro nella definizione della propria identità, sono insicuri su come gestire le proprie attività dopo il pensionamento, mantengono un accettabile livello di prestazione lavorativa, sono inseriti nel mercato del lavoro secondario, percepiscono stipendi e pensioni contenuti, non beneficiano di supporti organizzativi per il passaggio al pensionamento, sono incerti sull'andamento macro-economico.

### **3.3.2.3. Il modello di Szinovacz**

Recentemente Szinovacz (2003) in una prospettiva allargata enfatizza l'esistenza di molteplici contesti coinvolti nella transizione di pensionamento. Tali contesti si articolano in tre principali livelli (macro, meso e micro) che interagiscono nel determinare il percorso che conduce al pensionamento (figura 3.5).

L'autore sottolinea che alla base del processo decisionale ci sono ostacoli ed opportunità (influenzati dalle specificità che caratterizzano i diversi contesti), ed è solo quando la possibilità di scelta è realmente esistente che

entrano in gioco le considerazioni personali circa i costi e i benefici legati alla decisione di pensionamento<sup>17</sup>.

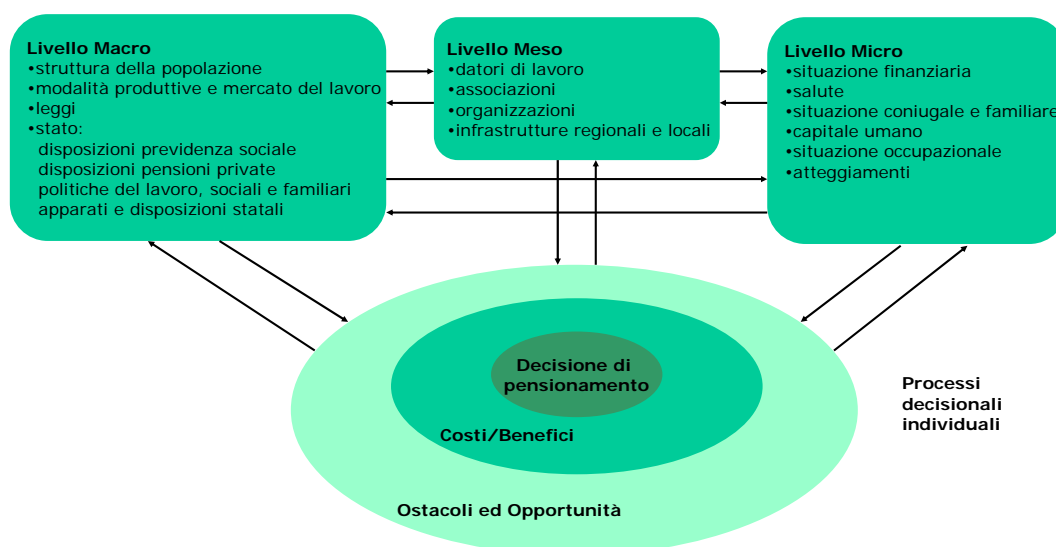


Figura 3.5: Processi decisionali implicati nella transizione di pensionamento individuati da Szinovacz (2003)

A *livello macro* troviamo aspetti legati alla società, come la struttura demografica della popolazione, i sistemi produttivi e il mercato del lavoro, le leggi comunitarie ed altre disposizioni specifiche di ciascuno stato. A questo livello vengono quindi presi in considerazione i cambiamenti nella demografia della popolazione (abbassamento della natalità e prolungamento della vita), le ripercussioni di tali fenomeni sul mercato del lavoro (crescita esponenziale di lavoratori d'età avanzata) e le strategie che i diversi stati hanno attuato per fronteggiare il fenomeno (iniziali politiche di pre-pensionamento e successiva inversione di tendenza attuata con il prolungamento della vita lavorativa).

Ad un *livello meso* l'autore pone l'accento sull'influenza che le diverse corporazioni, organizzazioni e i singoli datori di lavoro possono avere nel determinare il percorso che conduce al pensionamento. A questo livello

<sup>17</sup> In linea con ciò che era stato sottolineato da Quinn e Burkhauser (1990), cioè che le azioni involontarie non sono soggette a valutazioni individuali sui costi e i benefici della scelta.

viene presa in considerazione anche la disponibilità o meno di infrastrutture locali come, ad esempio, le associazioni di volontariato o i circoli sportivi e ricreativi.

Ad un *livello micro*, cioè ad un livello individuale, l'autore pone l'accento sui fattori, classicamente indagati, che influenzano il processo decisionale come la situazione economica, lo stato di salute, la situazione familiare e coniugale e i differenti aspetti legati al lavoro e alla carriera individuale.

Il modello ipotizzato da Szinovacz mette in risalto l'importante ruolo giocato dall'interazione di molteplici elementi, appartenenti a differenti livelli contestuali, nel determinare il percorso individuale che conduce all'uscita. L'autore sottolinea che è possibile comprendere i reali margini di scelta che una persona può avere nella transizione al pensionamento solo alla luce della sinergia di tali elementi.

### **3.3.3. Fase successiva al pensionamento (post-retirement phase)**

Dall'esame della letteratura emergono risultati contraddittori circa gli effetti del pensionamento sul *benessere fisico e psicologico* delle persone.

Iniziali ricerche hanno messo in risalto soprattutto il progressivo declino fisico connesso con il pensionamento. Ekerdt (1987) affermò che il deterioramento è una parte normale della vita più che del pensionamento in sé. Ricerche successive hanno confermato che il pensionamento potrebbe essere causa, più che effetto, della cattiva salute di un individuo, quindi già presente prima della decisione di ritirarsi (Midanik et al., 1995; Henretta et al., 1992; Kim e Moen, 2002).

Similmente le iniziali ricerche sugli effetti del pensionamento sulla salute mentale e sul benessere lo hanno interpretato come un evento stressante di forte impatto sull'assetto psicologico delle persone, con possibili esiti negativi sulla qualità della loro esperienza come ad esempio l'insorgenza di sintomi depressivi.

La ricerca empirica in questo ambito offre un quadro complessivo meno critico<sup>18</sup>. Recenti studi non hanno trovato differenze sistematiche circa la salute mentale, lo stress, l'autostima e la depressione attribuibili al pensionamento (Midanik et. al., 1995; Reitzes et al., 1996). Coerentemente con tali risultati è possibile considerare il pensionamento come un evento critico con esiti negativi solo per una parte dei soggetti, quindi non generalizzabile a tutte le persone coinvolte in tale transizione. Ad esempio Bossé et al. (1991), in una indagine che coinvolgeva 1516 soggetti pensionati e lavoratori (*Normative Aging Study*), registrarono come solo il 30% dei partecipanti vedeva il pensionamento come un effettivo evento stressante.

Antonelli e Cucconi (1998) hanno indagato gli effetti del pensionamento sul benessere psicologico, il concetto di sé e l'autostima confermando l'assenza di differenze nel benessere psicologico tra lavoratori e pensionati d'età compresa tra i 55 e i 73 anni. I risultati dello studio mostrano che il pensionamento non ha effetti significativi sul benessere. La pianificazione anticipata e la capacità di trovare nuove attività e ruoli che possano sostituire la perdita del lavoro sembrano essere elementi importanti per la riuscita dell'adattamento. In riferimento ai contenuti del concetto di sé per i pensionati vengono individuate specifiche influenze dovute alla cessazione dell'attività lavorativa mostrando un più spiccato orientamento verso gli altri ed una maggiore disponibilità ad occuparsi della propria famiglia. Infatti, i pensionati, nelle loro auto-descrizioni, citano prevalentemente ruoli familiari e ruoli sociali invece i lavoratori prevalentemente il ruolo lavorativo.

Kim e Moen (2002) individuano tre principali elementi che legano il ritiro e il benessere psicologico dell'individuo: *le risorse economiche; personali e sociali*.

---

<sup>18</sup> Talaga e Beehr (1989) riportano che pensionati statunitensi collocavano il pensionamento solo al ventisettesimo posto su trentadue potenziali eventi stressanti.



In riferimento alle *risorse finanziarie* numerose ricerche mostrano che questo tipo di inadeguatezza nel ritiro produce effetti negativi sul benessere (Gallo et al., 2000; Hendrick et al., 1982; Richardson e Kilty, 1991) anche perché potrebbero portare ad una progressiva marginalizzazione dell'individuo o di sottogruppi svantaggiati (Bossè et al., 1991; Calasanti, 1996a; Kim e Moen, 2002; Szinovacz, 1989).

Oltre alle risorse economiche altri elementi sembrano particolarmente importanti nel determinare il successo nella transizione: le *risorse personali e sociali* di cui un individuo dispone e la centralità del ruolo lavorativo nella definizione di sé nella fase precedente al pensionamento.

Carter e Cook (1995), definiscono un modello di *retirement adjustment*, prendono in considerazione l'influenza dei ruoli lavorativi, sociali e le risorse psicologiche dell'individuo nella differenziazione delle risposte individuali nell'adattamento durante il pensionamento.

Gli autori sottolineano che il grado di importanza che riveste il ruolo lavorativo per una persona è influenzata dai significati che lo stesso individuo gli attribuisce. A tal proposito vengono identificati tre principali livelli:

1. ad un primo livello il lavoro non è centrale nell'identità individuale;
2. ad un secondo livello l'individuo ha un attaccamento generale al "lavorare";
3. ad un terzo livello l'individuo è fortemente identificato con il proprio lavoro e la propria professione, che costituiscono aspetti centrali dell'identità individuale.

Quindi, le persone con un *basso attaccamento al ruolo lavorativo* in pensione si concentrano su altri ruoli e cominciano nuove attività rimanendo produttivi anche fuori dall'ambito lavorativo.

Le persone con un forte *bisogno di occupare un ruolo lavorativo formale* possono vivere la perdita del lavoro positivamente se lo sostituiscono con

altre attività lavorative o extra-lavorative mantenendosi in questo modo produttivi ed attivi.

Invece, per gli individui con una *forte identificazione con la propria professione* o organizzazione e che hanno centrato la vita in termini esclusivi attorno al ruolo lavorativo l'andare in pensione può comportare una grave ferita per la loro identità.

La capacità del soggetto di far fronte al cambiamento non dipende solo dall'importanza attribuita al ruolo lavorativo, ma anche dalla disponibilità di ruoli sociali sostitutivi che divengano centrali per l'identità. Ad esempio, coloro che hanno sviluppato una rete di amicizie extra-lavorative e che partecipano a clubs, organizzazioni volontarie, si adattano più facilmente al pensionamento. Infatti, le persone che vivono nel proprio tempo libero attività gratificanti tendono a vivere meglio anche lo stesso pensionamento; al contrario, chi non ha interessi extra-lavorativi, non appartiene a nessun gruppo significativo e non ha un ruolo familiare o coniugale può incontrare maggiori difficoltà nella transizione. Carter e Cook (1995), proseguendo nella trattazione del loro modello di *retirement adjustment*, mettono in evidenza che le risposte nella fase di aggiustamento sono sì legate ai ruoli sociali e lavorativi, ma vengono mediate da fattori psicologici come la *self-efficacy* e il *locus of control* che contribuiscono a spiegare la forte variabilità individuale nella fase di adattamento.

Le persone con un *locus of control* interno sembrano avere maggiori probabilità di trovare informazioni e risorse utili ad affrontare la transizione, di impegnarsi in strategie volte ad affrontare i cambiamenti, di cercare nuovi ruoli e attività per sostituire quelli perduti. Invece, le persone con un locus of control esterno ritengono di avere poco o nessun controllo sul processo e possono viverlo con maggiore ansia.

I soggetti con una *self-efficacy* alta, che si aspettano di poter affrontare positivamente la transizione, hanno un atteggiamento positivo nei confronti del pensionamento. Un fattore decisivo per spiegare il successo nell'adattamento anche nel caso di uscite anticipate dal lavoro è la

percezione da parte del soggetto di poter controllare e gestire il proprio percorso di uscita (Reitzes et al., 1996)<sup>19</sup>. Infatti, è stato visto che l'assenza di controllo individuale nella transizione potrebbe incidere negativamente sul benessere percepito nel ritiro (Gall et al., 1997; Hardy e Quadagno, 1995; Herzog et al., 1991).

Il legame tra il *genere* e il benessere percepito nel pensionamento sembra essere una relazione inconsistente o molto debole (Carp, 1997; Slevin e Wingrove, 1995). Questi risultati suggeriscono che non sia tanto il genere di per sé ad influenzare il benessere nel pensionamento, piuttosto le differenze di genere esistenti in altri ambiti ad esso associati, come la precedente esperienza lavorativa e il relativo accesso alle risorse ed altre esperienze di vita (Calasanti, 1996b; McIntosh e Danigelis, 1995; Szinovacz, 1996).

In particolare, Calasanti (1996b) prende in considerazione le differenze di genere nella soddisfazione della vita durante il pensionamento ipotizzando che il modello maschile di pensionamento possa non essere adatto a comprendere le esperienze femminili. L'autore sostiene come gli uomini e le donne si trovino a vivere esperienze lavorative diverse influenzando di conseguenza i percorsi all'interno del mercato del lavoro e il successivo orientamento nel pensionamento. La soddisfazione finanziaria, la buona salute, l'essere sposati e un livello alto di educazione favoriscono la soddisfazione di vita nel pensionamento per gli uomini, mentre per le donne sono la soddisfazione finanziaria e la buona salute ad influenzare la soddisfazione di vita nel pensionamento.

Ricerche recenti hanno preso in considerazione l'esperienza di pensionamento attraverso la prospettiva teorica *life course* ponendo una particolare attenzione al ruolo rivestito dai contesti, dai percorsi e dall'interazione delle diverse sfere di vita (Bengtson e Allen, 1993; Hagestad, 1990; Elder e Johnson, 2003; Settersten, 2003).

---

<sup>19</sup> Nella fase di adattamento, successiva alla transizione, il soggetto può fronteggiare e gestire attivamente i cambiamenti oppure conformarsi alle aspettative della società accettando passivamente la nuova condizione.

In linea con tale prospettiva teorica Szinovacz (2003), nel delineare un modello teorico del benessere nel pensionamento (figura 3.6), pone l'accento su quattro principali dimensioni:

1. contestualizzazione della transizione di vita;
2. interdipendenza delle diverse sfere di vita;
3. tempistica della transizione di vita;
4. traiettorie e percorsi.

La prima dimensione mette in luce come le esperienze implicate nella transizione siano contingenti alle specifiche circostanze in cui la stessa transizione avviene, includendo quindi l'influenza specifica di alcuni elementi (tra i più importanti la situazione economica e lo stato di salute) e di ruoli e status (lavorativi, extra-lavorativi e familiari) passati e presenti.

La seconda dimensione fa riferimento all'interdipendenza tra le diverse sfere di vita e alle specifiche esperienze ad esse associate (lavoro, famiglia, ecc.). Nelle moderne società sono cresciuti in modo esponenziale i differenti ruoli che una persona riveste quotidianamente e che contribuiscono ad un aumento di complessità gestionale delle richieste a questi associate (Kim e Ling, 2001; Kossek et al., 1999; Reid e Hardy, 1999; Route et al., 1997).

La terza dimensione mette in luce le peculiarità legate al timing della transizione quindi l'influenza delle aspettative sociali e personali nella costruzione della definizione temporale della transizione.

L'ultima dimensione fa riferimento all'influenza del contesto storico nella definizione delle traiettorie in cui si articolano le esperienze di vita e le interdipendenze tra le diverse transizioni che identificano i percorsi individuali.

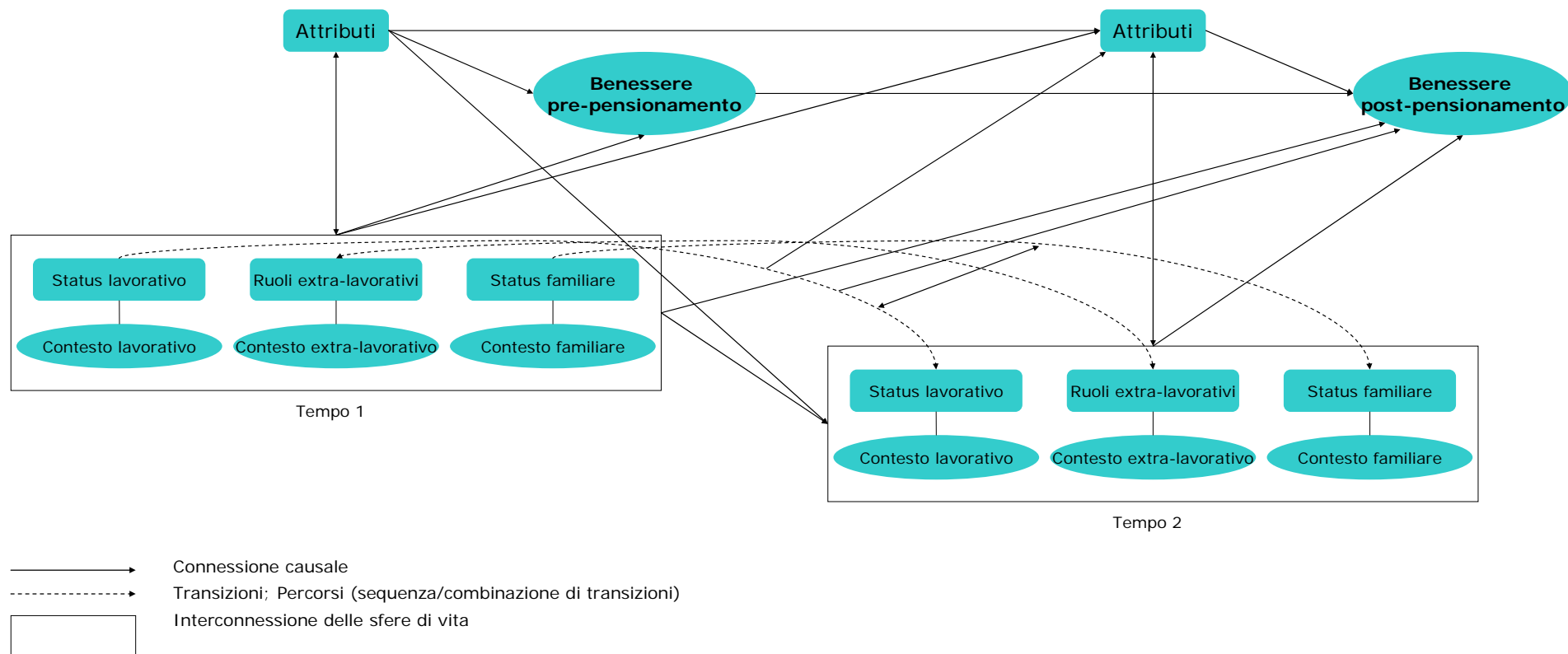


Figura 3.6: Modello teorico del benessere nel pensionamento; adattamento di Szinovacz (2003) del modello di Szinovacz e Davey (2001)

Il modello delineato da Szinovacz (2003) è rilevante soprattutto per l'accento posto alla complessità degli elementi coinvolti nella transizione che vanno ad articolarsi nell'influenzare il benessere percepito nel pensionamento. L'autore infatti sottolinea come l'adattamento successivo ad una transizione di vita costituisce di fatto un processo che si sviluppa nel tempo andando incontro a possibili cambiamenti influenzati da aspetti, ruoli e status presenti e preesistenti.

Già nel 1976 Atchley, prendendo in considerazione la transizione verso il ritiro, aveva identificato e descritto sei differenti fasi. Due fasi antecedenti alla transizione: una fase iniziale remota in cui prevalgono sentimenti positivi che si trasformano in atteggiamenti di sconforto e paura immediatamente prima del ritiro. Quattro fasi successive: “la luna di miele” il momento di innamoramento del neo-pensionato alla sua nuova condizione; “il disincanto” cioè il risveglio dall'idillio, soprattutto se si è in presenza di situazioni particolari quali la cattiva salute o possibili problemi finanziari; “il riorientamento” caratterizzato da una visione più realistica; “la stabilizzazione” dell'adattamento, in relazione ai risultati ottenuti nelle fasi precedenti. Si sono ottenuti solo parziali supporti empirici (Ekerdt et al., 1985) sono stati attribuiti alle sei differenti fasi individuate da Atchley (1976).

In generale, sembra emergere un'ampia eterogeneità nelle risposte individuali e quindi nell'adattamento al pensionamento (differenziandosi nei livelli d'attività, nella soddisfazione, nell'identificazione con il lavoro e nel significato attribuito al ritiro).

Grazie al contributo di Walker et al. (1981) e successivamente di Hornstein e Wapner (1985)<sup>20</sup> sono stati individuati quattro principali stili di adattamento, anche se etichettati in modo differente in relazione alle specifiche ricerche, collocabili su un continuum:

---

<sup>20</sup> Hornstein e Wapner (1985) attraverso delle interviste in profondità su un campione misto prossimo al pensionamento hanno delineato quattro principali modi di vivere il pensionamento. In seguito gli autori hanno indagato queste quattro modalità su un campione di pensionati (Hanson e Wapner, 1994).

1. “*Reorganizer*” (Walker et al., 1981) o “*New Beginning*” (Hornstein e Wapner, 1985): il pensionamento è visto come un nuovo inizio auspicato, una fase della vita dove finalmente sarà possibile raggiungere gli obiettivi a lungo tempo rimandati e rimasti in sospeso causa il lavoro;
2. “*Holding On*” (Walker et al., 1981) o “*Continuation*” (Hornstein e Wapner, 1985): il pensionamento è visto non come un cambiamento drastico nella vita quotidiana, ma in termini di continuità con la precedente fase della vita;
3. “*Rocking Chair*” (Walker et al., 1981) o “*Transition to Old Age*” (Hornstein e Wapner, 1985): il pensionamento è visto come una transizione verso un periodo di rilassamento generale, caratterizzato dal riposo e dal rallentamento del ritmo attuale di vita.
4. “*Dissatisfied*” (Walker et al., 1981) o “*Imposed Disruption*” (Hornstein e Wapner, 1985): il pensionamento è visto come una rottura imposta, un momento indesiderato, un periodo di frustrazione e sostanziale inattività, dovendo cercare il meglio da una situazione non voluta e pensando alla perdita del lavoro come insostituibile.

Gee e Baillie (1999) mettono in luce come i quattro differenti stili individuati riuniscano, sostanzialmente, gli elementi principali delle singole teorie sul fenomeno del ritiro dal lavoro, esposte precedentemente e sintetizzate in tabella 3.1. Gli autori sottolineano che per poter studiare la gamma delle possibili aspettative che una persona ha in riferimento al futuro pensionamento è necessario prendere in considerazione tale quadro concettuale che delinea i vari aspetti della fase di pensionamento. Infatti, solo attraverso la misurazione simultanea delle diverse aspettative legate al ritiro è possibile comprendere le intenzioni delle persone che si apprestano alle fase di uscita.

| Teorie   | Autori                        | Interpretazione del pensionamento  |
|--|-------------------------------|--|
| Teoria del Disimpegno                                | Cummings e Henry, 1961        | Allentamento progressivo degli impegni, delle attività e dei legami con la società |
| Teoria dell'Attività                                 | Havighurst e Albrecht, 1953   | Sostituzione della perdita del lavoro con nuove forme d'attività                   |
| Teoria della Continuità                              | Atchley, 1971                 | Continuità con il livello di attività, stile di vita precedenti al ritiro          |
| Teoria dell'Aggiustamento<br>Teoria della Congruenza | Atchley, 1976<br>Seleen, 1982 | Adattamento al ritiro in funzione dei differenti obiettivi individuali             |

Tabella 3.1: Comparazione delle teorie psico-sociali del pensionamento

Jensen-Scott (1993) esamina le implicazioni dei differenti stili d'aggiustamento individuati in possibili interventi di counselling a supporto della transizione finalizzati ad accompagnare l'individuo in quattro principali compiti: l'acquisizione d'informazioni, l'aggiustamento al cambiamento, la riorganizzazione della gerarchia degli obiettivi personali, l'acquisizione di un nuovo lavoro o attività sostitutive di quello attuale.

### 3.4. Il pensionamento e l'interazione tra individuo e contesto organizzativo: il modello di Kiefer e Briner (1998)

Il percorso che conduce al pensionamento è progressivamente costruito dalla persona, ma l'organizzazione, in maniera più o meno volontaria e più o meno consapevole, tende ad influenzarlo e ne è reciprocamente influenzata (Talaga e Beehr, 1989).

Tuttavia, poche sono le ricerche che hanno indagato il fenomeno a livello organizzativo concentrandosi prevalentemente sugli aspetti individuali.

Kiefer e Briner (1998) mettono in risalto la modularità e la bidirezionalità del fenomeno, prestando attenzione non solo all'esperienza del singolo, ma anche alle possibili ripercussioni sui gruppi di lavoro e sull'organizzazione,



stimolando interessanti riflessioni sulle modalità attraverso le quali il ritiro può essere efficacemente gestito.

Gli autori ipotizzano un modello interattivo tra persona e contesto organizzativo, distinguendo i differenti livelli in cui il pensionamento prende avvio (1) e in cui si possono osservare gli effetti (2) (tabella 3.2).

Kiefer e Briner (1998) rilevano la necessità di comprendere, da un lato, come gli aspetti emotivi, cognitivi o comportamentali del processo di pensionamento possano avere un impatto sulla performance individuale, sul lavoro di gruppo e sulla cultura organizzativa; dall'altro, come le pratiche organizzative di pensionamento possano influenzare gli individui, i gruppi di lavoro e la stessa organizzazione nel suo complesso.

| Aspetti del Pensionamento      |   |  |
|--------------------------------|---|--|
|                                | 1. Livello individuale  | 1. Livello organizzativo   |
| 2. Effetto sull'individuo      | Es. La pianificazione del ritiro influenza l'adattamento al pensionamento (A) | Es. Pratiche gestionali influenzano il processo di pensionamento (B) |
| 2. Effetto sull'organizzazione | Es. L'anticipazione del ritiro influenza la performance lavorativa (C)        | Es. Pratiche gestionali influenzano la cultura organizzativa (D)     |

Tabella 3.2: Esempi dei possibili collegamenti tra individuo e organizzazione nel processo del pensionamento, individuati da Kiefer e Briner (1998)

Ad un livello individuale, come è possibile vedere in tabella 3.2, la pianificazione del ritiro ha conseguenze sulla persona in termini di maggiore o minore adattamento alla condizione di pensionamento (A), e, influenza la performance lavorativa e quindi il contesto organizzativo (C).

Ad un livello organizzativo, è possibile vedere come le pratiche gestionali del pensionamento messe in atto dall'organizzazione influenzino il processo individuale (B), e contemporaneamente la cultura organizzativa (D).

Gli autori distinguono tre principali pratiche organizzative, sintetizzate in figura 3.7: *retirement mode*; *pre-retirement educational e counselling*; *post-retirement link*.

La prima, *Retirement mode*, prende in considerazione il modo in cui le organizzazioni accompagnano i propri lavoratori verso il ritiro. Gli autori individuano tre differenti dimensioni tra loro connesse. La prima tratta la relazione tra il ritiro e l'attività lavorativa specificando tre diverse possibilità: a) una tradizionale, che vede la completa cessazione delle attività lavorative ad un dato momento (*modello tradizionale di pensionamento completo*); b) una tesa a facilitare il ritiro graduale, fasico riducendo in modi e livelli diversificati l'implicazione psicologica dell'individuo verso il lavoro (*phased model*); c) una possibilità che vede sì un momento definito di uscita dall'attuale contesto lavorativo, ma con l'opportunità di nuove forme di assunzione, sia all'interno della stessa organizzazione, sia verso l'esterno (*bridge model*). La seconda dimensione tratta il grado di controllo percepito dall'individuo sul modo in cui viene portato verso il ritiro. La tendenza a dicotomizzare la volontarietà sul processo non restituisce l'adeguata complessità alle percezioni soggettive. Gli autori utilizzano, per esplicitare la percezione di volontarietà, la combinazione di aspetti denominati *push factors*, che spingono l'individuo verso l'uscita, giudicati in termini tendenzialmente negativi (es. cattiva salute, insoddisfazione lavorativa, licenziamento, ecc.), sia di aspetti *pull factors*, valutati come tendenzialmente attrattivi (es. altre opportunità di carriera, attività extralavorative, desiderio di prendersi cura della propria famiglia, ecc.). La terza dimensione tratta l'età in cui si decide di andare in pensione, la quale viene influenzata dall'appartenenza ad un determinato contesto lavorativo quindi dall'interazione con i compagni di lavoro.

La seconda pratica organizzativa *pre-retirement educational e counselling* prende in considerazione la possibilità da parte dell'individuo di avere aiuti e sostegno nella transizione verso il ritiro. Hershey et al. (2003) distinguono gli interventi di *retirement* tra programmi comprensivi e limitati. I primi a

differenza dei secondi non si limitano solo a pianificazioni finanziarie ma si occupano di più aspetti come la pianificazione di attività (*leisure activity*), l'adattamento sociale e il mantenimento della salute.

La terza pratica organizzativa *post-retirement link* prende in considerazione i rapporti che un'organizzazione mantiene con l'individuo dopo il ritiro.

- 
1. *Retirement mode*
    1. Relazione tra attività lavorativa e pensionamento
      - modello tradizionale (pensionamento completo)
      - phased model (pensionamento graduale)
      - bridge model (nuove forme di assunzione)
    2. Controllo percepito dall'individuo sul processo
      - push factors
      - pull factors
    3. Età del pensionamento
  2. *Pre-retirement educational and counselling*
  3. *Post-retirement link*

Figura 3.7: pratiche per la gestione del pensionamento, individuate da Kiefer e Briner (1998)

### **3.5. I fattori che influenzano il processo di pianificazione del pensionamento**

È possibile descrivere i diversi fattori che influenzano il processo di pensionamento dividendoli in fattori attrattivi (*pull factors*) o di rifiuto (*push factors*).

I primi aspetti, valutati come tendenzialmente attrattivi o positivi, incentivano la persona ad andare in pensione (es. altre opportunità lavorative, attività extra-lavorative, desiderio di prendersi cura della propria famiglia, ecc.).

Gli aspetti denominati *push factors*, giudicati in termini tendenzialmente negativi, spingono l'individuo ad andare in pensione, (es. cattiva salute, insoddisfazione lavorativa, ecc.).

Numerosi autori mettono in risalto la necessità di tenere in considerazione l'interazione di tali fattori agendo in concomitanza nel processo di pensionamento (Beehr, 1986; Feldman, 1994; Hanisch, 1994; Hardy e

Quadagno, 1995; Maule et al., 1995; Taylor e Shore, 1995; Kiefer e Briner, 1998).

Quando nella decisione di pensionamento predominano i fattori di rifiuto (*push*) rispetto a fattori attrattivi (*pull*) la percezione di volontarietà nella scelta si riduce (Shultz et al., 1998), come pure risultano meno elevate le possibilità di adattamento alla nuova condizione e la soddisfazione percepita nel pensionamento (Hanisch, 1994; Reitzes et al., 1996).

### **3.5.1. Person related factors**

#### ***Età***

È uno dei principali fattori associati alla pianificazione e al processo di pensionamento (Palmore et al., 1985; Ekerdt e DeViney, 1993; Taylor e Shore, 1995; Ekerdt et al., 1996; Adams, 1999).

Diverse ricerche hanno messo in luce come l'età cronologica potrebbe non essere l'unica appropriata operazionalizzazione del costrutto "età", soprattutto in relazione alle differenti implicazioni che coinvolgono l'individuo all'interno di un contesto lavorativo (Avolio et al., 1984; Cleveland e Hollmann, 1990; Cleveland e Shore, 1992; Cleveland et al., 1997; Shore et al., 2003).

A tal proposito numerosi ricercatori hanno sviluppato misure alternative dell'età che accrescono la comprensione dei numerosi fattori e outcomes associati all'età avanzata e alla pianificazione. Queste misure includono (a) l'*età soggettiva* (Barak, 1987; Barak e Stern, 1986; Barnes-Farrell e Piotrowski, 1989; Baum, 1983; Baum e Boxley, 1983; Markides e Boldt, 1983; Montepare e Lachman, 1989; Steitz e McClary, 1988), (b) l'*età sociale o interpersonale*, e (c) l'*età relativa percepita* (Cleveland e Hollmann, 1990; Lawrence, 1988).

### ***Genere***

Le iniziali ricerche sul ritiro dal lavoro si sono prevalentemente focalizzate sul processo di pensionamento maschile. Diverse ragioni hanno portato a trascurare il processo di pensionamento delle donne: l'assunzione di una minore problematicità e valore del ritiro dal lavoro per tale sesso e la possibilità di generalizzare i risultati ottenuti sugli uomini alle donne. L'interesse è andato progressivamente crescendo, motivato anche dall'invecchiamento della forza lavoro e dal crescente numero di donne che ne fanno parte (Offermann e Gowing, 1990; Tharenou, 2001).

Già all'inizio degli anni '60 si è iniziato a porre maggiore attenzione alle peculiarità che contraddistinguono il processo di pensionamento maschile e femminile, evidenziando come i ruoli legati al genere possono meglio far comprendere le differenze nella pianificazione e nel ritiro dal lavoro (Talaga e Beehr, 1995; George et al., 1984; McEvoy e Cascio, 1989).

### ***Stato civile e situazione familiare***

Talaga e Beehr (1995) mettono in risalto, in un campione di lavoratori e di pensionati d'età compresa tra i 50 e i 70 anni, che il pensionamento di un membro della coppia alza la probabilità di pensionamento anche dell'altro membro.

Sono numerose le ricerche che hanno preso in considerazione come lo status di lavoro/pensionamento di un coniuge influenza lo status di lavoro/pensionamento dell'altro coniuge<sup>21</sup>. Tali ricerche testimoniano che le persone che vivono con un partner che continua a lavorare hanno meno probabilità di ritirarsi (Reitzes et al., 1998; Shultz et al., 1998) e questo sostiene l'idea che coppie o persone che coabitano di solito prendono insieme la decisione di ritirarsi (Van-Solinge e Henkens, 2005; Pienta e Hayward, 2002).

---

<sup>21</sup> La crescente partecipazione delle donne in ambito lavorativo ha influenzato le dinamiche legate alla vita di coppia non solo finché i coniugi vivono l'esperienza lavorativa, ma anche quando intraprendono l'esperienza di pensionamento.

In linea con tale prospettiva è possibile vedere il pensionamento anche come un “fenomeno di coppia” che implica compromessi ed influenzamenti reciproci (Talaga e Beehr, 1995; Smith e Moen, 2004; Moen e Kim, 2002; Reitzes et al., 1998; Van-Solinge e Henkens, 2005; Pienta e Hayward, 2002).

Per tali ragioni il ritiro dal mercato del lavoro all'interno della coppia avviene frequentemente contemporaneamente cioè in maniera *sincronica* (Erdner e Guy, 1990). Le coppie in cui entrambi i coniugi sono in pensione si contraddistinguono per un maggior benessere psicologico, una maggiore soddisfazione della vita coniugale nel pensionamento. Infatti, numerose ricerche hanno messo in risalto che individui sposati e soprattutto coloro che sono fortemente identificati nel proprio ruolo coniugale testimoniano di essere maggiormente soddisfatti nel ritiro (Atchley, 1992; Calasanti, 1996b; Kelly e Westcott, 1991; Reitzes et al. 1996; Soccombe e Lee, 1986).

Una transizione di pensionamento che non avviene nello stesso momento, cioè in maniera *asincrona*, da parte di due persone sposate potrebbe essere legata ad eventuali problemi di coppia. Ad esempio Szinovacz (1996) prendendo in considerazione delle coppie di età compresa tra i 50 e i 72 anni, riscontra un percezione più bassa della qualità della vita coniugale quando il marito è in pensione e la moglie continua a lavorare. Altre ricerche hanno messo in luce che le coppie dove sono i mariti ad andare in pensione prima, tendono ad essere maggiormente insoddisfatte del rapporto e percepiscono maggiore conflittualità a differenza delle coppie dove sono le mogli che vanno in pensione prima o dove c'è sincronia nella transizione di pensionamento (Lee e Shehan, 1989; Moen et al., 2001; Myers e Booth, 1996; Wan, 1985). Tale dinamiche sembrano avere un rilievo maggiore nelle coppie che rispettano le tradizionali aspettative di ruolo legate al genere (Szinovacz e Schaffer, 2000).

La famiglia, in generale, può costituire un sostegno per i lavoratori d'età avanzata che affrontano la transizione del pensionamento riducendo il potenziale impatto stressante che potrebbe avere il pensionamento (He et al.,

2003). Però, è utile tenere in considerazione che alcune situazioni familiari possono incrementare gli obblighi finanziari percepiti dal soggetto, come l'avere figli a carico, e condizionare nella scelta di continuare a lavorare (Beehr, 1986).

### ***Stato di salute***

In letteratura è stato frequentemente sottolineato che i lavoratori d'età avanzata che godono di una buona salute scelgono tendenzialmente di andare in pensione in età più avanzata e, viceversa, chi ha dei problemi di salute è spinto a ritirarsi in anticipo (Ekerdt et al., 1996; Taylor e Shore, 1995; Talaga e Beehr, 1995). Infatti, per chi soffre di gravi patologie il pensionamento anticipato può costituire una necessità piuttosto che una scelta con conseguenze negative anche nella vita dopo il pensionamento.

Feldman (1994) distingue i problemi legati allo stato di salute in tre principali livelli: il primo livello è caratterizzato da problemi gravi di salute, maggiormente debilitativi come ad esempio i problemi di cuore (*major physical illness*); il secondo livello è caratterizzato da problemi di salute meno gravi, si tratta in genere di decrementi funzionali come ad esempio problemi alla vista (*functional impairments*); il terzo livello è caratterizzato da malattie di tipo psico-somatico (*psychosomatic illnesses*). Tali problemi di salute possono influenzare in modo diverso la decisione di pensionamento. Infatti, l'effetto prodotto dalle condizioni di salute può variare in base al tipo di disturbo e all'entità dello stesso. Gravi patologie cardiache e tumorali, così come le malattie che rendono inabili al lavoro influenzano il pensionamento anticipato, mentre i disturbi psico-somatici sembrano influenzare la continuità lavorativa predisponendo il lavoratore a restare parte attiva della forza lavoro (Feldman, 1994).

Taylor e Doverspike (2003) evidenziano che, frequentemente, lo stato di salute viene misurato attraverso un singolo item, chiedendo direttamente al soggetto di auto-valutare il proprio stato di salute. Gli autori sottolineano che tali informazioni possono essere considerate sufficienti solo se lo stato

di salute viene considerato come variabile di controllo piuttosto che come la principale variabile di interesse.

Lo stato di salute può avere effetti diretti e indiretti sull'adattamento nel pensionamento. Infatti, il godere di buona salute oltre ad influenzare direttamente la soddisfazione e l'adattamento nel pensionamento, influenza indirettamente l'accesso delle persone alle risorse sociali e la partecipazione ad attività extra-lavorative, elementi importanti nello spiegare l'adattamento nel ritiro (Shultz et al., 1998).

### ***Condizione economica***

I fattori di tipo economico sono tra quelli che maggiormente influenzano il processo di pensionamento. Essi sono stati indagati non solo ad un livello individuale ma anche societario. Infatti, le strategie politiche e le normative vigenti ad un livello macroeconomico influenzano indirettamente le finanze personali di un individuo e la transizione di ritiro (Szinovacz, 2003). Per tali ragioni gli aspetti economici indagati sono molteplici: lo stipendio attualmente percepito e gli scatti economici attesi, la pensione prospettata e le polizze private a fini pensionistici, altre fonti di guadagno e investimenti, familiari a carico, ecc.

Numerose ricerche convergono nell'affermare che chi ha buone risorse finanziarie è più propenso ad andare in pensione e magari andarci in anticipo<sup>22</sup> (Adams, 1999; Beehr, 1986; Feldman, 1994; Talaga e Beehr, 1989), al contrario chi valuta la propria situazione finanziaria poco adeguata ad affrontare il pensionamento, anche se in età pensionabile potrebbe decidere di posticipare il ritiro dal lavoro.

Weckerle e Shultz (1999) mettono in risalto che chi spera di pensionarsi in anticipo è generalmente più soddisfatto delle proprie risorse finanziarie ed ha maggiori probabilità di prendere in considerazione la riduzione delle ore lavorative prima del ritiro.

---

<sup>22</sup> Le risorse finanziarie a disposizione influenzano soprattutto il pensionamento anticipato rispetto al pensionamento per anzianità, perché le persone che vanno in pensione prima, perdono più anni di stipendio e percepiscono un trattamento pensionistico più basso.



Feldman (1994), prendendo in considerazione la decisione di pensionamento anticipato, sostiene che le persone con una solida anzianità di servizio, cioè che per un tempo prolungato e continuativo hanno prestato servizio all'interno della stessa impresa, hanno maggiori probabilità di maturare stipendi e pensioni di anzianità che consentono di mantenere lo stesso standard di vita anche una volta ritiratisi dal lavoro. Al contrario, le persone che hanno avuto percorsi lavorativi meno lineari potrebbero non beneficiare di risparmi o di entrate economiche stabili e di conseguenza essere obbligati a dover continuare a lavorare il più a lungo possibile per raggiungere un livello pensionistico ritenuto adeguato.

Disporre di adeguate risorse finanziarie per affrontare il ritiro influenza non solo la riduzione dell'età in cui viene pianificato il ritiro stesso, ma facilita anche l'adattamento al pensionamento (Beehr et al., 2000; Maule, 1995; Mutran et al., 1997; Taylor e Shore, 1995).

Infatti, come precedentemente sottolineato trattando la fase di adattamento al pensionamento, la disponibilità di risorse finanziarie ha effetti sul benessere del pensionato facilitando anche la partecipazione ad attività sociali extra-lavorative e, nel caso di cattiva salute, aumentando le probabilità di ricevere cure migliori e riducendo la probabilità di essere un peso economico per la propria famiglia (Feldamn, 1994).

### ***Aspetti del self***

Barnes-Farrel (2003) sottolinea che per meglio comprendere le preferenze e le intenzioni delle persone circa il volere continuare a lavorare o l'andare in pensione è importante considerare che gli adulti, come del resto le persone in generale, sono motivati a mantenere un'immagine positiva di sé.

Di conseguenza, l'autrice sottolinea che percezioni di obsolescenza delle proprie competenze lavorative, l'accettazione di stereotipi e percepire un'età inadeguata al contesto di appartenenza possono limitare le possibilità del lavoratore d'età avanzata di mantenere un'immagine positiva di sé spingendolo verso l'uscita.

Anche Tougas et al. (2004), indagando il legame tra l'identità e la privazione relativa, sottolineano che le persone d'età avanzata che si descrivono come lavoratori poco flessibili, con difficoltà d'apprendimento di nuovi compiti e d'adattamento ai cambiamenti, con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, poco interessati a tenersi aggiornati e a crescere professionalmente potrebbero avere maggiori resistenze a rimanere all'interno della forza lavoro.

### **3.5.2. Work and organization related factors**

#### ***Caratteristiche del lavoro***

È stato considerato da molto tempo il ruolo delle caratteristiche/variabili lavorative sul processo di ritiro dei lavoratori (Atchley, 1971; Eisdorfer, 1972; Fillenbaum, 1971; Friedmann e Havighurst, 1954; Goudy et al., 1975; Kosloski et al., 2001).

È stato confermato che un lavoro con caratteristiche negative, che lo rendono oneroso e spiacevole per la persona, funge da *push factor*. In particolare, i lavori che richiedono un notevole sforzo fisico, ripetitivi, caratterizzati da poca autonomia decisionale e che non favoriscono le relazioni sociali incoraggiano le persone al pensionamento (Beehr et al., 2000; Elovainio et al., 2005; Hayward e Hardy, 1985; Herzog et al., 1991; Lin e Hsieh, 2001; Reitzes et al., 1998; Schmitt et al., 1979; Schmitt e McCune, 1981).

Già Schmitt et al. (1979), confrontando le persone che si erano ritirate anticipatamente con coloro che avevano deciso di non andare in pensione, avevano trovato una relazione significativa tra il modo in cui le persone descrivono il proprio lavoro e la decisione di pensionamento anticipato. In particolare, coloro che decidevano di pensionarsi in anticipo descrivevano il proprio lavoro come caratterizzato da poca autonomia e varietà, da limitate opportunità di collaborare con altre persone e da bassa soddisfazione intrinseca dei compiti. Coerentemente con tali risultati, Schmitt e McCune

(1981) sottolineano che i lavoratori che decidevano di ritirarsi in anticipo vedevano il loro lavoro come poco coinvolgente e stimolante e soggetto ad un limitato controllo personale. Anche Herzog et al. (1991), riportarono che la natura del lavoro gioca un ruolo importante nel definire le preferenze delle persone circa il continuare a lavorare o meno. Similmente, Lin e Hsieh (2001) hanno trovato che condizioni sfavorevoli del proprio lavoro sono legate ad intenzioni di pensionamento anticipato.

Anche la posizione occupazionale può influenzare il pensionamento. Infatti, Reitzes et al. (1998), prendendo in considerazione gli studi dal 1992 al 1994, hanno riscontrato che i dirigenti e i professionisti in età pensionabile continuano a lavorare in percentuale maggiore rispetto a lavoratori occupati in posizioni di minor rilievo (Reitzes et al., 1998).

### ***Soddisfazione lavorativa***

I dati presenti in letteratura sono discordanti in riferimento all'influenza della soddisfazione lavorativa sulla pianificazione del pensionamento e nel processo di ritiro dal lavoro.

Alcune ricerche non hanno riscontrato una relazione tra la soddisfazione lavorativa e la decisione di pensionamento (Adams, 1999; Adams e Beehr, 1998; Dobson e Morrow, 1984; Schmitt e Cune, 1981); altri studi, invece, ne hanno sottolineato l'importanza nel determinare la pianificazione del pensionamento (Hanisch e Hulin, 1990; 1991; Kosloski et al., 2001; Reitzes et al., 1998; Taylor e Shore, 1995). In linea con questi ultimi Ekerdt et al. (2001), usando un campione ridotto di 426 casi ricavati dall'*Health and Retirement Study* (Juster e Suzman, 1995), hanno messo in rilievo che le varie forme di soddisfazione lavorativa (gratificazioni intrinseche del proprio lavoro, positive relazioni sociali all'interno dell'ambito lavorativo e opportunità di crescita) riducono la possibilità di pianificare il pensionamento.

***Job e work involvement***

I risultati delle ricerche che hanno indagato tali costrutti in riferimento al processo di pensionamento sono contrastanti. Alcuni studi hanno evidenziato come un alto coinvolgimento lavorativo porta ad atteggiamenti negativi verso il pensionamento e verso la pianificazione di uscita (Dobson e Morrow, 1984; Erdner e Guy, 1990; Fletcher e Hansson, 1991; Gee e Baillie, 1999; Harpaz, 2002; Harpaz e Fu, 2002; Kilty e Behling, 1985; Parnes e Sommers, 1994; Richardson e Kilty, 1992;). In altre ricerche, invece, non è stata riscontrata nessuna relazione (Abel e Hayslip, 1987; Fillenbaum, 1971; Glamser, 1976; Goudy et al., 1975; Keith, 1985; McGee et al., 1979; Poitrenaud et al., 1979).

Gee e Baillie (1999), indagando le aspettative verso il pensionamento, differenziano il job involvement dal work involvement riscontrando una correlazione positiva con aspettative negative verso il pensionamento solo per quel che riguarda il job involvement. Infatti, gli autori mettono in luce che il coinvolgimento nel lavoro in generale non è correlato con aspettative negative verso il futuro pensionamento, visto come un periodo di frustrazione e di sostanziale inattività; una rottura imposta che obbliga la persona a cercare il meglio da una situazione non voluta. Gli autori ipotizzano che le precedenti ricerche che si sono occupate di indagare tale relazione potrebbero essere riviste alla luce di questi risultati, distinguendo il coinvolgimento specifico verso il proprio lavoro (job involvement) dall'attaccamento in generale verso il lavoro (work involvement).

***Organizational commitment***

Le ricerche che hanno indagato il commitment organizzativo nella pianificazione del pensionamento mostrano risultati tendenzialmente coerenti nell'affermarne l'influenza (Taylor e Shore, 1995; Adam et al., 2002). Tali ricerche, però, hanno preso in considerazione unicamente la componente *affective*. Del resto, per una maggiore comprensione dell'influenza del commitment organizzativo nel processo di pensionamento

risulta opportuno rifarsi al modello delle tre componenti di Meyer e Allen (1987, 1990), che, in effetti, ha ricevuto la più estesa valutazione empirica (Meyer e Allen, 1997).

### **3.5.3. Retirement related factors**

#### ***Pianificazione/orientamento verso le attività legate al pensionamento***

In riferimento alle possibili attività legate al ritiro dal lavoro possiamo distinguerne tre tipi principali: attività di base legate al personale mantenimento in termini fisici; attività non-strumentali, ricreative legate al mantenimento di interessi culturali e al personale arricchimento (*time recreational*); attività socialmente utili come la partecipazione ad attività di volontariato (*time meaningful*); attività lavorative (*time employment*).

E' importante indagare la pianificazione delle diverse attività quotidiane legate al ritiro perché, da una parte rivelano gli obiettivi e gli interessi di un individuo, quindi riflettono costrizioni e opportunità legati alla persona (obiettivi, motivazioni, preferenze, bisogni, capacità, ecc), dall'altra, manifestano opportunità e costrizioni legate al contesto in cui una persona vive (Garling e Garvill, 1993).

Ad esempio, Beehr et al (2000) mettono in luce che attività lavorative o del tempo libero in cui una persona pensa di impegnarsi durante il pensionamento fungono da fattori attrattivi dello stesso, quindi riconducibili a fattori di tipo *push*. Invece, attività percepite come onerose, quindi giudicate in maniera negativa dalla persona, come ad esempio il dover prestare cure ad un membro della famiglia, potrebbero influenzare comunque il pensionamento, ma fungere da fattori di tipo *push*, con possibili conseguenze negative nella fase di adattamento.

Rosenkoetter et al. (2001) mettono in luce la possibilità che le attività extralavorative alle quali ci si dedica dopo il pensionamento possano non cambiare in maniera significativa nonostante la maggiore disponibilità di

tempo, rimanendo quindi sostanzialmente le stesse in cui ci si impegnava prima del pensionamento.

### ***Reti/relazioni sociali***

Molte ricerche hanno sottolineato l'importanza, per le persone che affrontano il pensionamento, dell'esistenza di reti sociali di cui la persona fa parte.

Fletcher e Hansson (1991), focalizzandosi sugli aspetti sociali nella transizione di ritiro, definiscono l'*ansia di pensionamento* come un sentimento di apprensione o di timore riguardante l'incertezza, l'imprevedibilità e le potenziali conseguenze negative legate al futuro pensionamento. Gli autori infatti identificano due principali compiti che possono minacciare la fase di transizione:

- a) fronteggiare e/o aggiustare la possibile perdita di relazioni interpersonali e attività sociali legate al contesto lavorativo;
- b) sviluppare e/o investire in nuove relazioni interpersonali e attività sociali extra-lavorative.

In sostanza si può sostenere che il sostegno sociale nel ritiro dal lavoro abbia un ruolo determinante sia nella pianificazione che nella fase di adattamento influenzandone il successo.

Taylor e Doverspike (2003) individuano in letteratura due principali dimensioni che caratterizzano il sostegno sociale:

- 1. le differenti *fonti* di sostegno;
- 2. il *tipo* di sostegno.

La prima dimensione enfatizza l'esistenza di diverse *fonti* d'interazione, come gli scambi con i membri della famiglia, gli amici, e le persone che si possono incontrare e frequentare in attività ricreative o sportive intraprese nel tempo libero. Le interazioni che hanno funzione di sostegno sociale

possono fungere da “cuscinetto” riducendo l’impatto di potenziali eventi stressanti come il pensionamento (Krause, 1997a; 1997b).

Interazioni di sostegno con amici e familiari sono associate ad una maggiore soddisfazione nel pensionamento (Hong e Duff, 1997; Levitt et al., 1985).

Al contrario, coloro che credono di rimanere soli, isolati e che hanno paura di sentire la mancanza dei colleghi dichiarano di avere intenzione di posticipare il pensionamento (Adams e Beehr, 1998). Infatti, frequentemente viene messo in luce che la mancanza di rapporti con i colleghi può essere vissuto come un problema per le persone che vanno in pensione (Moen et al., 2000).

Henkens e Tazelaar (1997), studiando la decisione di pensionamento anticipato, hanno trovato che l’aver sviluppato importanti relazioni sociali all’interno del contesto lavorativo contribuisce a far valutare come attrattiva la possibilità di continuare a lavorare invece di andare in pensione. Tale aspetto potrebbe risultare particolarmente rilevante per le persone non sposate o che comunque non possono contare su reti extra-lavorative alimentando la paura di isolamento sociale nel pensionamento.

Taylor e Doverspike (2003) sottolineano che indagare la sola esistenza di interazioni potrebbe non essere sufficiente, infatti, queste relazioni possono assumere caratteristiche positive di sostegno, ma anche negative, di impedimento o essere stressanti, includendo in questo caso esiti negativi e costi per la persona. Anche altri autori hanno messo in luce la possibilità dell’esistenza sia di benefici che di costi legati alle relazioni sociali (Hansson et al., 1997).

La seconda dimensione prende in considerazione il *tipo* di interazione, ovvero le sue diverse forme (Krause, 1997a; 1997b). Il sostegno sociale potrebbe essere finalizzato a ricevere un aiuto concreto, tangibile (sostegno tangibile); o informazioni (sostegno informativo); o affetto (sostegno emotivo). Ad esempio, è stato visto che il sostegno informativo è uno degli elementi più importanti per un adattamento veloce, a differenza del sostegno di tipo emotivo e tangibile.

Nonostante numerosi contributi scientifici mettano in risalto l'importanza del sostegno sociale nella pianificazione e nell'adattamento del pensionamento, raramente essi vengono presi in considerazione nei programmi di preparazione alla transizione. Dunque in una prospettiva d'intervento sembrerebbe utile tenere in considerazione la multidimensionalità del supporto sociale, infatti, entrambi gli aspetti devono essere presi in considerazione.

### ***L'autoefficacia percepita nella transizione di pensionamento***

L'autoefficacia è la percezione dell'individuo circa la sua capacità di dominare specifiche attività, situazioni o aspetti del proprio funzionamento psicologico e sociale. Si tratta di percezioni e di convinzioni relative alle proprietà della mente di operare come un sistema autoreferenziale, nonché della persona di riflettere su se stessa e di imparare dall'esperienza.

Numerosi studi sostengono la presenza di un legame molto stretto tra l'autoefficacia percepita e la prestazione lavorativa, indicando le convinzioni di efficacia tra i predittori più affidabili del successo organizzativo (Bandura, 1997). Le ricerche si sono prevalentemente concentrate nell'indagare il ruolo dell'autoefficacia nella fase di ingresso. Ad esempio, dalle ricerche di Saks (1994; 1995), emerge che il livello di autoefficacia posseduto dagli individui entrati a far parte di una nuova organizzazione, è connesso con l'ampiezza dei vissuti di ansia provati: quanto minore era il livello di efficacia tecnica, scolastica e interpersonale posseduto dai neoassunti, tanto più essi risultavano ansiosi durante la fase di inserimento organizzativo.

In realtà, il livello di autoefficacia risulta molto significativo anche in relazione ai processi psicosociali che avvengono nella fase di uscita. I lavoratori senior infatti devono far fronte alle problematiche e ai possibili stressor connessi a tale fase. Coloro che possiedono elevati livelli di autoefficacia affrontano più facilmente gli ostacoli e le difficoltà rispetto a quelli che hanno un senso di efficacia ridotto. Percezioni di efficacia



personale, oltre ad influenzare la proattività con cui vengono affrontate le problematiche proprie della fase di uscita, hanno una notevole influenza anche sul benessere psicologico nel pensionamento.

In generale Heckhausen e Schulz (1995) mettono in luce che per una persona d'età avanzata mantenere il controllo personale sopra la propria vita influenza il benessere fisico e psicologico indipendentemente se si è in pensione o se si continua a lavorare.

Partendo da tali risultati Barnes-Farrel (2003) sottolinea che, per comprendere le preferenze individuali circa l'andare in pensione o il continuare a lavorare, è importante valutare le opportunità che una persona ha di mantenere il controllo personale sulla propria vita. Infatti, l'autrice ipotizza che le persone potrebbero preferire il ruolo (legato al lavoro o al pensionamento) che permette di mantenere un personale senso di controllo. Quindi, se ad esempio il lavoratore crede di non essere in grado di gestire la transizione di pensionamento, è possibile che preferisca continuare a lavorare posticipando l'uscita.

Sterns e Kaplan (2003) sottolineano che in generale quando un individuo va incontro a dei cambiamenti la gestione personale emerge come uno degli aspetti di maggiore rilievo per comprendere gli effettivi esiti. Infatti, quando i lavoratori cambiano organizzazione, occupazione o anche il tipo di lavoro all'interno della stessa organizzazione devono prendersi carico personalmente di tali cambiamenti. A tale scopo è necessario finalizzare gli sforzi per mantenere ed aggiornare le conoscenze, le competenze e le abilità adeguate a fronteggiare la transizione e la nuova situazione (Farr et al., 1998; Sterns e Sterns, 1995). Sulla base di tali considerazioni Sterns e Kaplan (2003) evidenziano come anche nel processo di pensionamento la persona è chiamata a dover fronteggiare i cambiamenti gestendo attivamente la transizione.

La percezione della capacità di fronteggiare con successo il pensionamento è stata definita da Taylor e Shore (1995) "*retirement self efficacy*". Gli autori mettono in luce che il percepirsi in grado di mantenere il controllo

sulla transizione di pensionamento influenza l'età in cui gli individui pianificano di andare in pensione. Infatti, le persone che credono di poter affrontare con successo questa transizione e di adattarsi al pensionamento vivono l'arrivo di questa fase con minor ansia. Invece, chi si percepisce incapace di adattarsi con successo al pensionamento riconosce il proprio bisogno di lavorare, oppure pensa a questo momento come ad una fase della vita non voluta, imposta quindi con possibili esiti di insoddisfazione.

Dunque, come precedentemente sottolineato accennando alla fase successiva al pensionamento, un fattore decisivo per spiegare il successo anche nel caso di uscite anticipate dal lavoro è la percezione da parte del soggetto di poter controllare e gestire il proprio percorso di uscita.

## CAPITOLO IV

### METODO

In questo capitolo verrà preso in considerazione il disegno di campionamento utilizzato dalla presente ricerca (paragrafo 4.1).

Diverse considerazioni hanno portato a valutare l'opportunità di una rilevazione campionaria tesa a dare maggiori garanzie in termini inferenziali. Alcune sono di tipo gestionale, legate alla possibilità di individuare e contestualizzare programmi di azione mirati a sostenere il personale che sta attraversando la fase di maturità professionale all'interno dell'Ateneo bolognese. Altre considerazioni sono più di tipo tecnico, legate alla percentuale di mancati rientri che si avrebbero in un tentativo di rilevazione totale sulla popolazione obiettivo e, di conseguenza, alla limitata possibilità di generalizzare i risultati ottenuti da un campione autoselezionato dal nostro universo.

Tale scelta è rafforzata dalla volontà dell'Amministrazione di far evolvere l'indagine in prospettiva diacronica (analisi longitudinale) arrivando, di fatto, alla definizione di un *panel* di riferimento, opportunamente stabilito nella fase di start-up.

Successivamente verrà brevemente descritta la fase di raccolta delle informazioni e il piano comunicativo utilizzato ai fini dell'indagine (paragrafo 4.2).

Per concludere verranno sinteticamente esposte le statistiche descrittive relative alle variabili socio-anagrafiche del campione, informazioni utili per meglio inquadrare la popolazione oggetto d'indagine (paragrafo 4.3).

#### **4.1. Il disegno di campionamento**

La finalità principale di un accurato disegno di campionamento<sup>23</sup>, adeguato alla popolazione presa in esame, è la possibilità di estrarre un numero ridotto di casi scelti con criteri tali da consentire la generalizzazione dei risultati ottenuti all'intero universo campionario.

Esso è caratterizzato da due principali momenti:

1. l'identificazione delle unità e/o di aggregati di unità per una eventuale selezione;
2. la scelta della metodologia per l'estrazione delle unità.

##### **4.1.1. L'identificazione delle unità**

Nella fase in cui si definiscono gli obiettivi della ricerca viene anche definita la popolazione oggetto di studio o popolazione obiettivo<sup>24</sup>. Definire la popolazione obiettivo significa individuare con esattezza la natura dei suoi elementi/componenti, cioè delle unità oggetto di studio, e la sua estensione spaziale e temporale. Quindi, ai fini di una corretta comprensione del fenomeno studiato, un universo statistico deve essere definito nei contenuti, nello spazio e nel tempo.

Nel nostro specifico caso la popolazione obiettivo è costituita (nei contenuti e nello spazio) dal personale tecnico-amministrativo appartenente all'Ateneo di Bologna. Per definire “nel tempo” la nostra popolazione obiettivo si è inteso adottare l'intervallo d'età convenzionalmente utilizzato nella maggior

---

<sup>23</sup> Il disegno di campionamento è l'insieme delle decisioni prese per formare il campione.

<sup>24</sup> In generale per popolazione si intende un insieme finito o infinito di unità che non interessano prese singolarmente, ma per il contributo che danno alle proprietà statistiche dell'insieme di appartenenza.

parte dei lavori scientifici sul tema del *Retirement* e *late career*. Frequentemente si fa riferimento all'intervallo compreso fra i 40 e 55 anni per indicare lavoratori d'età di mezzo, mentre, per definire un lavoratore anziano sembra opportuno mantenere l'intervallo d'età che varia da un minimo di 45-50 anni fino ad un massimo di 65 e a volte oltre (Fraccaroli e Sarchielli, 2002). Nel nostro caso sono presi in considerazione i lavoratori che in data 6 febbraio 2006 (data in cui è stata estratta la popolazione di selezione) hanno già compiuto 50 anni d'età, ovvero individuando come soglia minima d'appartenenza alla nostra popolazione obiettivo coloro che si trovano in una situazione di anticipazione remota rispetto al momento tipico del ritiro dalla vita lavorativa.

Successivamente si è verificata la disponibilità di una base di campionamento (*frame*) cioè della lista completa delle sue unità<sup>25</sup> (lista di campionamento). La lista identifica la popolazione di selezione, accessibile nel nostro specifico caso tramite la banca dati KEA gestita dall'Area del Personale dell'Ateneo. È utile sottolineare che frequentemente non esiste perfetta coincidenza tra popolazione di selezione e popolazione obiettivo. Infatti, spesso, le liste di campionamento presentano difetti tra i quali, il più grave, *l'incompletezza* (errore di copertura), dovuta nella maggior parte dei casi alla lentezza negli aggiornamenti (più elevato nei casi di elevata mobilità delle unità componenti) e agli scopi per le quali nascono, quindi incompleta, in relazione alle informazioni necessarie per l'indagine. Per ovviare a tale problema si è sottoposta la lista a controlli e verifiche (ad es. personale con aspettative lunghe o personale in comando) collaborando direttamente con chi governa i database gestionali del personale.

Operativamente, per giungere alla determinazione della nostra popolazione di selezione, si è proceduto per passi progressivi che ci hanno permesso di effettuare un controllo più analitico e puntuale del DB gestionale di riferimento in generale e, nello specifico, dell'effettiva lista di

---

<sup>25</sup> Per lista si intende un insieme ordinato di contrassegni delle unità della popolazione, registrati su un supporto che ne consenta la consultazione.

campionamento (riducendo le possibili discrepanze tra popolazione obiettivo e di selezione).

Di seguito riportiamo i passi operativi seguiti:

1. estrazione di tutto il personale TA appartenente all'Ateneo di Bologna in data 6 febbraio 2006 (2878 unità);
2. selezione del personale TA appartenete all'Ateneo che in data 6 febbraio 2006 aveva già compiuto l'età di 50 anni (N=713);
3. intervento di depurazione sul DB: dal totale del personale TA che in data 6 febbraio 2006 aveva già compiuto l'età di 50 anni sono state eliminate 5 persone con aspettative lunghe (malattie gravi, ecc.) per evitare di convocare personale non presente (N=708).

Si rimanda all'appendice A per una descrizione più dettagliata delle statistiche descrittive della popolazione obiettivo.

#### **APPROFONDIMENTO**

È utile ricordare che oltre alla popolazione obiettivo e alla popolazione di selezione è necessario parlare anche di **popolazione di indagine**. Selezionato il campione potrebbe accadere di non riuscire ad osservare tutte le unità, per impossibilità a contattarle o per un loro rifiuto a partecipare all'indagine. Il fenomeno della mancata osservazione di un'unità che fa parte della popolazione di selezione prende il nome di non risposta o mancata risposta. Due sono le cause principali di tale fenomeno.

1. Il mancato contatto con i soggetti estratti (il più semplice da fronteggiare):
  - ✓ difficoltà a raggiungere i soggetti;
  - ✓ irreperibilità dei soggetti campionati.
2. Il rifiuto di una parte di essi di farsi intervistare (problema più grave perché è possibile ipotizzare che le persone che si rifiutano di rispondere siano “diverse” da quelle che rispondono):

- ✓ diffidenza nei confronti dell'estraneo;
- ✓ insicurezza nei confronti di una prova;
- ✓ rifiuto di carattere ideologico.

In presenza di questo fenomeno il campione fornisce evidenze soltanto sull'insieme di coloro che è stato possibile osservare. Questo insieme costituisce la popolazione di indagine (*survey population*).

Quindi, riassumendo: la **popolazione obiettivo**, a cui è direttamente interessato chi svolge l'indagine, differisce da quella **di selezione** a causa dell'incompletezza della lista. La popolazione di selezione differisce a sua volta da quella **di indagine** a causa della non risposta.

#### Rappresentazione grafica



#### 4.1.2. Scelta della metodologia di selezione del campione

Considerando la complessità organizzativa dell'Ateneo bolognese non si è ritenuto opportuno ricorrere ad un campione casuale semplice, che notoriamente risponde al meglio nelle situazioni di forte omogeneità, bensì ad un campionamento stratificato proporzionale o autoponderato, che riproduce la stessa composizione degli strati nella popolazione di riferimento (al suo interno eterogenea), garantendo una migliore rappresentatività<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Vi si ricorre quando le deviazioni standard degli strati sono pressoché costanti; in tal caso il numero di unità campionate all'interno del generico strato è direttamente proporzionale all'ampiezza dello strato stesso.

$$n_h/n = N_h/N = W_h$$

$$nh = n * N_h / N = n * W_h$$

Il campionamento per randomizzazione stratificata viene effettuato quando si studiano aspetti che, presumibilmente o notoriamente, sono influenzati da fattori presenti nella popolazione. In pratica, la stratificazione ha lo scopo di creare artificialmente il terreno adatto per usare nel modo più opportuno il campione casuale semplice. Tale procedura assicura, a parità di ampiezza del campione, un minore errore di campionamento rispetto al campione casuale semplice (Corbetta, 1999).

Per definire il numero degli strati è utile considerare che essi dovrebbero avere un'ampia omogeneità all'interno (bassa varianza interna agli strati) ed un'ampia eterogeneità tra di loro (alta varianza tra gli strati). Inoltre, gli strati devono essere tali da escludersi reciprocamente e da non sovrapporsi, ovvero ogni unità della lista deve appartenere ad uno e ad uno soltanto degli  $L$  strati. Un'attenzione particolare, nel definire il numero degli strati, va anche posta al possibile collassamento delle celle causa combinazioni rare.

Per la definizione delle variabili-criterio che concorrono alla stratificazione non esistono criteri assoluti; la scelta verrà fatta in relazione agli scopi e alle informazioni che si vogliono raccogliere sul fenomeno. In relazione a ciò si è scelto di utilizzare come variabili-criterio che concorrono alla stratificazione la *categoria contrattuale*<sup>27</sup> e l'*anzianità di servizio*. La categoria contrattuale è risultata essere, nelle precedenti ricerche svolte all'interno dell'ateneo bolognese, una delle variabili di background organizzativo maggiormente determinanti nella differenziazione dei vissuti del personale. Parimenti, la scelta dell'anzianità di servizio sembra essere plausibile soprattutto in ragione del fenomeno indagato.

---

<sup>27</sup> Di seguito riportiamo le diverse categorie contrattuali partendo nell'ordine d'esposizione dal profilo più basso: *Categoria B* (grado di autonomia: svolgimento di compiti sulla base di procedure prestabilite; grado di responsabilità: relativa alla corretta esecuzione delle procedure); *Categoria C* (grado di autonomia: svolgimento di attività inerenti procedure, con diversi livelli di complessità, basate su criteri parzialmente prestabiliti; grado di responsabilità: relativa alla correttezza complessiva delle procedure gestite); *Categoria D* (grado di autonomia: svolgimento di funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite; grado di responsabilità: relativa alla correttezza tecnico e/o gestionale delle soluzioni adottate); *Categoria EP* posizioni dirigenziali.



## APPROFONDIMENTO

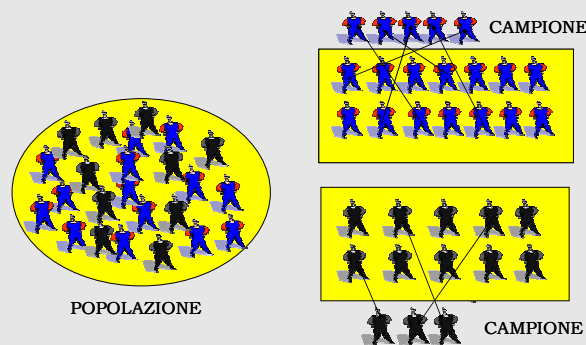
### Fasi:

1. prima di effettuare l'estrazione del campione la popolazione viene suddivisa in strati basati sui fattori che influenzano il carattere da studiare;
2. all'interno di ciascuno strato si sceglie un campione con un metodo che garantisca la casualità come, ad esempio, il metodo della randomizzazione semplice o sistematica.

### Stratificazione si usa quando si vuole:

- ✓ evidenziare insiemi d'unità significative per la ricerca;
- ✓ separare popolazioni con caratteristiche speciali;
- ✓ utilizzare informazioni note mantenendo la casualità dell'estrazione;
- ✓ individuare sottopopolazioni omogenee rispetto alla variabile da studiare e ottenere stime più efficienti di quelle ottenibili con un campione casuale semplice.

### Rappresentazione grafica



### 4.1.3. Determinazione della numerosità campionaria

Procediamo alla dimostrazione della dimensione del campione stratificato proporzionale secondo la Teoria dei Campioni (Frosini, Montinaro e Nicolini, 1999).

Nelle indagini campionarie condotte su variabili di tipo qualitativo<sup>28</sup> la dimensione campionaria viene definita per un fissato valore della varianza  $V_0$ , che nell'allocazione proporzionale è:

$$V_0 = \frac{1-f}{n} \sum_h W_h P_h Q_h$$

dove  $f = n/N$  è la frazione di sondaggio

$W_h = Nh/N$  è la frequenza relativa di ciascuno strato in popolazione

$P_h$  è la stima della proporzione circa la caratteristica di interesse in ciascuno strato

$$Q_h = (1 - P_h)$$

Trascurando il fattore  $(1-f)$ , si ottiene una prima approssimazione della numerosità:

$$n^t = \frac{\sum_h W_h P_h Q_h}{V_0} \quad \text{il che equivale a dire} \quad n^t = \left[ \frac{V_0}{\sum_h W_h P_h Q_h} \right]^{-1}$$

Ovviamente nel nostro caso la frazione di sondaggio non è trascurabile avendo una popolazione finita non eccessivamente grande, essendo composta solo di 708 unità, allora la numerosità ottenuta in prima approssimazione  $n^t$  deve essere corretta in tal modo:

$$n = \frac{n^t}{1 + n^t / N}$$

Unendo le due formule si può scrivere:

<sup>28</sup> Nelle indagini campionarie riguardanti la ricerca psico-sociale, ci si trova spesso a dover stimare unicamente delle proporzioni.

$$n = \left[ \frac{V_0}{\sum_h W_h P_h Q_h} + \frac{1}{N} \right]^{-1}$$

Occorre sottolineare che, poiché il massimo valore della Varianza della proporzione P viene raggiunto quando PQ=0.5, in caso di assenza di informazioni sulla proporzione in ciascuno strato, si accetta una stima cautelare della varianza della popolazione assumendo PQ=0.25.

$$V_0 = \frac{r^2 P^2}{k^2}$$

dove  $r$  è il livello di errore espresso in termini relativi

$k$  è  $Z_{\alpha/2}$  corrispondente al livello di significatività desiderato

Procedendo a determinare la dimensione campionaria al livello di significatività  $1 - \alpha = 0.90$  con un errore non superiore al 10% nell'ipotesi che non si abbia alcuna informazione sulla varianza della popolazione.

$r=0.10$ ;  $P=0.5$ ;  $Q=0.5$ ;  $k=z_{0.05}=1.645$ ;  $N=708$

$$V_0 = \frac{r^2 P^2}{k^2} = \frac{0.10^2 \cdot 0.5^2}{1.645^2} = \frac{0.010 \cdot 0.25}{2.706025} = 0.0009238$$

Ovviamente abbiamo tutti gli strati in popolazione utilizzando il dataset originale, ma se non cambiano le proporzioni nei vari strati ossia rimangono sempre 0.5 per 0.5, comunque sia  $W_h$ , la quantità al denominatore di  $V_0$  è riconducibile semplicemente a PQ, pertanto si otterrà:

$$n = \left[ \frac{V_0}{PQ} + \frac{1}{N} \right]^{-1} = \left[ \frac{0.0009238}{0.25} + \frac{1}{708} \right]^{-1} = [0.0036952 + 0.0014124]^{-1} = [0.0051076]^{-1} = 195.79$$

#### 4.1.4. Determinazione della stratificazione proporzionale del campione

Dopo avere identificato la numerosità campionaria procediamo alla determinazione della stratificazione proporzionale o autoponderata del campione (tabella 4.1).

La numerosità dei singoli strati si ottiene moltiplicando l'n campionario (individuato tramite la procedura di determinazione della numerosità campionaria) per la frequenza relativa (il peso) del singolo strato.

|                        |    | anzianità di servizio (considerando l'anno corrente) |              |              | Total |        |
|------------------------|----|--|--------------|--------------|-------|--------|
|                        |    | 2 - 21 anni  | 22 - 29 anni | 30 - 41 anni |       |        |
| categoria contrattuale | B  | Count  | 127          | 30           | 11    | 168    |
|                        |    | % of Total   | 17,9%        | 4,2%         | 1,6%  | 23,7%  |
|                        | C  | Count  | 98           | 177          | 27    | 302    |
|                        |    | % of Total   | 13,8%        | 25,0%        | 3,8%  | 42,7%  |
|                        | D  | Count  | 21           | 82           | 57    | 160    |
|                        |    | % of Total   | 3,0%         | 11,6%        | 8,1%  | 22,6%  |
|                        | EP | Count  | 7            | 35           | 36    | 78     |
|                        |    | % of Total   | 1,0%         | 4,9%         | 5,1%  | 11,0%  |
| Total                  |    | Count  | 253          | 324          | 131   | 708    |
|                        |    | % of Total   | 35,7%        | 45,8%        | 18,5% | 100,0% |

Tabella 4.1: Campione, variabili di stratificazione: categoria contrattuale e anzianità di servizio

**N=708**

**n=196**

|   |                             |            |           |
|---|-----------------------------|------------|-----------|
| <i>B + anzianità di servizio (2 – 21 anni)</i>  | $196 \cdot 0,179 = n35,084$ | <b>=35</b> | <b>46</b> |
| <i>B + anzianità di servizio (22 – 29 anni)</i> | $196 \cdot 0,042 = n8,232$  | <b>=8</b>  |           |
| <i>B + anzianità di servizio (30 – 41 anni)</i> | $196 \cdot 0,016 = n3,136$  | <b>=3</b>  |           |
| <i>C + anzianità di servizio (2 – 21 anni)</i>  | $196 \cdot 0,138 = n27,048$ | <b>=27</b> | <b>83</b> |
| <i>C + anzianità di servizio (22 – 29 anni)</i> | $196 \cdot 0,25 = n49$      | <b>=49</b> |           |
| <i>C + anzianità di servizio (30 – 41 anni)</i> | $196 \cdot 0,038 = n7,448$  | <b>=7</b>  |           |

|  |                         |            |           |
|--|-------------------------|------------|-----------|
| <i>D + anzianità di servizio (2 – 21 anni)</i>   | $196 * 0,03 = n5,88$    | <b>=6</b>  | <b>45</b> |
| <i>D + anzianità di servizio (22 – 29 anni)</i>  | $196 * 0,116 = n22,736$ | <b>=23</b> |           |
| <i>D + anzianità di servizio (30 – 41 anni)</i>  | $196 * 0,081 = n15,876$ | <b>=16</b> |           |
| <i>EP + anzianità di servizio (2 – 21 anni)</i>  | $196 * 0,01 = n1,96$    | <b>=2</b>  | <b>22</b> |
| <i>EP + anzianità di servizio (22 – 29 anni)</i> | $196 * 0,049 = n9,604$  | <b>=10</b> |           |
| <i>EP + anzianità di servizio (30 – 41 anni)</i> | $196 * 0,051 = n9,996$  | <b>=10</b> |           |

In data 10 febbraio 2006 è stato estratto il campione di 196 unità, attraverso la procedura random del programma statistico di SPSS, alla presenza di testimoni.

#### 4.2. La fase di raccolta delle informazioni

La raccolta delle informazioni è avvenuta tramite la somministrazione del questionario con convocazione del personale coinvolto in piccoli gruppi (tecnica della rilevazione di gruppo assistita alla presenza del referente dell'indagine).

Gli incontri sono stati realizzati dividendo il campione “per zone”, al fine di individuare soluzioni d'incontro il più vicino possibile alla sede di servizio del personale coinvolto.

Inoltre, sono state realizzate sessioni di recupero al fine di gestire le cadute campionarie nel caso in cui alcuni soggetti al primo contatto non fossero o reperibili o momentaneamente disponibili e, nei casi di impossibilità a partecipare alla convocazione, si è proceduto alla somministrazione in loco.

Gli incontri effettuati sono stati così articolati:

- ✓ 13 incontri in piccoli gruppi [l'8/03 (Enrico Redenti), il 13/03 (Scienze Politiche), il 15/03 (Enrico Redenti), il 22/03 (Enrico Redenti), il 28/04 (Scienze Politiche), il 29/03 (Enrico Redenti), il

31/03 (Caab), il 5/04 (Enrico Redenti), il 6/04 (S. Orsola), il 7/04 (Enrico Redenti), l'11/04 (Ozzano), il 3/05 (Enrico Redenti), il 10/05 (Enrico Redenti)].

- ✓ 57 incontri individuali in sede organizzati ad hoc per andare incontro alle esigenze personali dei partecipanti.

#### **4.2.1. Piano comunicativo dell'indagine**

La progettazione di un efficace piano comunicativo è particolarmente rilevante per il buon esito di un'indagine, ancor di più se attuata su base campionaria. Infatti, la riuscita di una indagine svolta all'interno di un'organizzazione medio-grande è legata anche all'adeguata sensibilizzazione del contesto organizzativo e in particolare dei differenti attori coinvolti (figura 4.1). Quindi, è importante procedere con un piano comunicativo circa l'iniziativa in atto che prenda in considerazione, da una parte i decisori istituzionali che, seppur non direttamente coinvolti, giocano un ruolo importante ai fini della riuscita dell'indagine (si pensi ad esempio ai possibili effetti che si avrebbero se i diretti responsabili mostrassero visibili resistenze circa l'adesione dei propri collaboratori all'iniziativa) e dall'altra i rispondenti che vanno responsabilizzati al compito che devono svolgere (si pensi ad esempio ai possibili effetti di reazioni di diffidenza o disinteresse o anche di eccessiva fidelizzazione, che si potrebbero riscontare se le persone coinvolte non avessero ben chiare le finalità dell'iniziativa e i successivi risvolti).

Nel nostro specifico caso si è proceduto, nella fase istruttoria dell'indagine, predisponendo alcuni incontri ad hoc finalizzati alla presentazione dell'indagine a gruppi ristretti di decisori istituzionali.

Dal 23 febbraio 2006 è stata attivata un'apposita pagina web del sito RIUM dedicata all'indagine ([www.rium.unibo.it](http://www.rium.unibo.it)) e il servizio di assistenza (*telefonico* nei giorni di martedì e giovedì, ore 9.30 - 11.30 chiamando il numero 0512098674 e *via mail* scrivendo all'indirizzo [sara.zaniboni4@unibo.it](mailto:sara.zaniboni4@unibo.it)) per consentire a tutti gli attori del sistema

(partecipanti, responsabili e decisori istituzionali) la possibilità di reperire informazioni e chiarimenti utili. Nella medesima data (23 febbraio 2006) è stata inviata una comunicazione scritta (cartacea), a firma del Direttore Amministrativo, al personale coinvolto nell'indagine (campione composto di 196 unità) e in copia ai rispettivi responsabili per presentare l'iniziativa e le principali finalità (appendice B).

Nella fase di somministrazione, dopo aver diviso il campione "per zone" ed individuato i gruppi, i soggetti sono stati contattati mediante una comunicazione via mail dove erano indicati modalità e tempi dell'incontro. Contemporaneamente venivano avvisati anche i rispettivi responsabili ricordando loro che la partecipazione all'indagine era su base volontaria e doveva contemperare la necessità di garantire il regolare svolgimento delle attività delle strutture.

Terminata l'indagine sono stati predisposti alcuni incontri ad hoc finalizzati alla presentazione dei principali risultati emersi, sia a gruppi ristretti di decisori istituzionali, sia ai partecipanti dell'indagine.



Figura 4.1: Piano comunicativo dell'indagine

### 4.3. Statistiche descrittive sulle variabili socio-anagrafiche del campione

Oltre alle informazioni esposte precedentemente circa le variabili di stratificazione ottenute a priori sul campione, di seguito riportiamo le principali statistiche descrittive relative alle variabili socio-anagrafiche fornite direttamente dalle persone coinvolte nell'indagine.

L'età media del campione è 54.39 anni (ds 3.33), il 67,9% sono maschi (figura 4.2). Il 49% del campione ha il diploma, il 27% la licenza media, il 21% la laurea e il 3% la licenza elementare (figura 4.3).

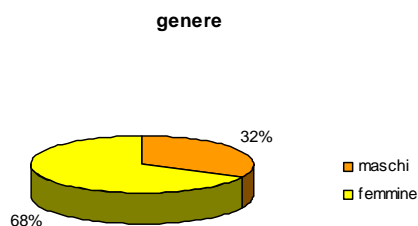


Figura 4.2: Genere

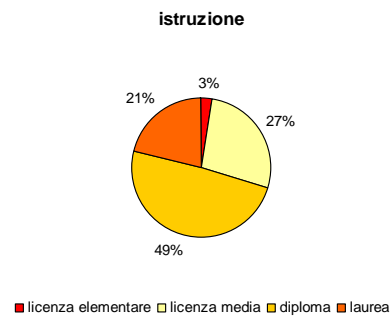


Figura 4.3: Istruzione

La maggior parte del campione (76.02%) è coniugato o convive (figura 4.4) ed hanno figli (77%) (figura 4.5).



Figura 4.4 Stato civile

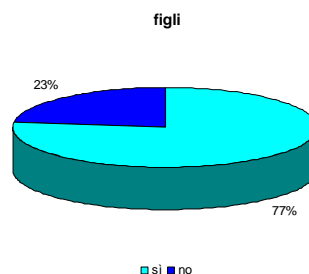


Figura 4.5 Figli



Facendo riferimento all'area contrattuale (figura 4.6) è possibile vedere che il 44.8% del campione appartiene all'area amministrativa e amministrativa-gestionale, il 21% servizi generali e tecnici, il 21% tecnico-scientifica ed elaborazione dati, il 9% biblioteche, il 4% socio-sanitaria e medico-odontoiatrica. Sostanzialmente quasi la totalità del campione (92.35%) lavora full time.

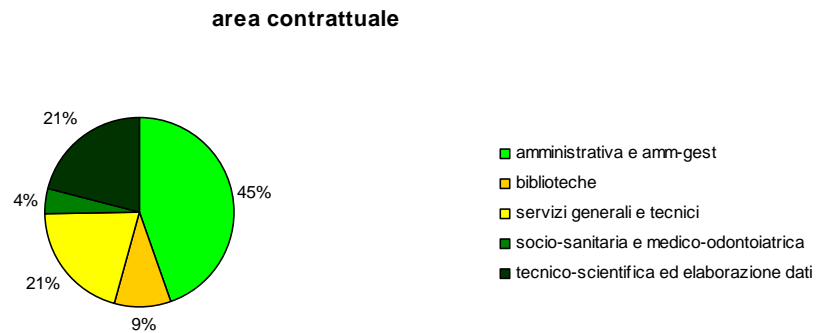


Figura 4.6: Area contrattuale



## **CAPITOLO V**

### **LO STRUMENTO D'INDAGINE: DESCRIZIONE E ANALISI**

I dati sono stati rilevati mediante un questionario multidimensionale costruito sulla base della letteratura esistente sul tema oggetto d'indagine (appendice C).

Nello specifico il questionario è strutturato in due principali sezioni: una sezione generale ed una specifica.

La sezione generale è dedicata alla rilevazione delle variabili socio-anagrafiche quali: età cronologica, genere, stato civile, istruzione, anzianità di servizio, tipologia di contratto, categoria e area contrattuale.

La sezione specifica è composta da differenti scale funzionali all'esplorazione dei fattori psico-sociali (*person related factors*, *work and organization related factor* e *retirement related factors*) individuati dalla letteratura come fondamentali nell'influenzare la maturità professionale e il processo di pensionamento.

Prima di procedere nella raccolta dei dati, è stata effettuata una somministrazione pilota del questionario, per verificare eventuali criticità o items di non facile comprensione. Il *pretest* è stato condotto su 30 soggetti con caratteristiche del tutto simili a quelle della popolazione oggetto d'indagine.

Di seguito verranno esposte le diverse misure utilizzate dalla presente ricerca e, per semplificare l'esposizione, alla descrizione seguirà l'analisi esplorativa condotta, ove possibile, sulle differenti scale ai fini di esaminare le qualità psicometriche.

Nell'analisi fattoriale come metodo di estrazione dei fattori è stata utilizzata *l'analisi delle componenti principali* in quanto consente di trasformare, mediante combinazioni lineari esatte, un insieme numeroso di variabili correlate in un insieme più ridotto di variabili (componenti) non correlate (la comunaltà iniziale di ciascuna variabile osservata è quindi stimata pari all'unità, a differenza di quanto avviene con tutti gli altri metodi di estrazione). Si rimanda alle specifiche scale analizzate per la scelta della rotazione degli assi fattoriali<sup>29</sup>, sostanzialmente legata alla base teorica da cui nascono e alla validazione preesistente. Per l'identificazione del numero dei fattori si è solitamente utilizzato il *criterio di Kaiser-Guttman*<sup>30</sup>, supportato, dove necessario, dal metodo dello *Scree test di Cattell*<sup>31</sup>. Inoltre, è stata presa in considerazione la misura di Kaiser-Meyer-Olkin per valutare l'adeguatezza del modello fattoriale. Il *test KMO* costituisce un indice normalizzato che tanto più si avvicina all'unità, tanto più il modello fattoriale può essere ritenuto adeguato ai dati. Tale indicatore ci consente di scegliere se proseguire, oppure no, nel considerare i risultati ottenuti dall'analisi fattoriale per tale motivo viene riportato all'inizio di ogni analisi svolta sulle scale da noi utilizzate.

In ultimo verrà riportato l'*Alpha di Cronbach* il coefficiente di attendibilità che si basa sulla media delle intercorrelazione fra gli item e misura il grado di comunaltà e unicità degli item rispetto alla scala.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Per esaltare i pesi fattoriali e agevolare la loro interpretazione, si possono effettuare delle rotazioni degli assi fattoriali che rispettino l'invarianza di scala e semplifichino la struttura dei fattori.

<sup>30</sup> Sono stati considerati i fattori con autovalore > 1.

<sup>31</sup> Il processo di estrazione viene interrotto nel punto in cui la curva degli autovalori decrescenti cambia pendenza e diventa sostanzialmente piatta.

<sup>32</sup> Valori di  $\alpha$  superiori a .90 sono da considerarsi *ottimi*; superiori a .80 *molto buoni*; superiori a .70 *discreti*; superiori a .60 *problematici*; inferiori a .60 *decisamente scadenti*. Inoltre, in riferimento a tale coefficiente si è inteso indicare gli items che sono stati girati (R).

## 5.1. Person related factors

### 5.1.1. Età Soggettiva Percepita

#### *Descrizione*

Come precedentemente sottolineato diverse ricerche hanno messo in luce come l'età cronologica potrebbe non essere l'unica appropriata operazionalizzazione del costrutto "età". Infatti, riveste un ruolo di particolare importanza quella che è la *percezione dell'età*, riflettendo sia le caratteristiche dell'individuo (*person-oriented measures*) che il contesto in cui una persona lavora ed interagisce (*context-oriented measures*).

L'età soggettiva percepita, costrutto utilizzato dalla presente ricerca, fa riferimento a quanto una persona percepisce se stesso giovane o d'età più avanzata (Steitz e McClary, 1988) ed è tra le misure più accreditate di tipo person-oriented.

La scala utilizzata dalla presente ricerca per indagare l'età soggettiva percepita (*Multi item subjective age scale*) è stata validata da Cleveland et al. (1997) attraverso uno studio longitudinale più ampio, che ha inteso prendere in considerazione differenti scale finalizzate ad indagare i diversi costrutti dell'età, e ha visto coinvolti: al tempo I, 334 soggetti; al tempo II, il 92% dei rispondenti al tempo I; al tempo III, 88% dei rispondenti al tempo II; al tempo IV, l'83% dei rispondenti al tempo III.

In particolare la *Multi item subjective age scale* è stata introdotta al tempo III e al tempo IV. Il campione al tempo III era composto da: 274 lavoratori e 66 lavoratrici impiegati, e da 198 lavoratori e 33 lavoratrici managers. Il campione al tempo IV era composto da: 233 lavoratori e 58 lavoratrici impiegati, e da 156 lavoratori e 27 lavoratrici managers. L'analisi fattoriale ha mostrato un unico fattore, e i coefficienti di attendibilità verificati sono risultati molto buoni sia al tempo 3 ( $\alpha = .88$ ) che al tempo 4 ( $\alpha = .93$ ).

Tale scala è stata tradotta per le finalità della presente ricerca e attraverso la *back translation* è stato verificata l'affidabilità delle traduzione effettuata. La scala, composta da 4 item, prevede che ai soggetti venga chiesto di valutare, su una scala di risposta a cinque punti (dove 1 corrisponde a "16-

25 anni”, 2 corrisponde a “26-35 anni”, 3 corrisponde a “36-45 anni”, 4 corrisponde a “46-55 anni” e 5 corrisponde a “56-75 anni”), l’età che più corrisponde a come solitamente si sentono, appaiono agli altri, l’età delle persone che hanno interessi e attività simili alle loro e che vorrebbero avere se potessero scegliere (vedi questionario in appendice C: domanda 1).

### *Analisi*

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell’*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP). L’indicatore del test KMO è .738 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *discreto*.

Utilizzando il criterio di Kaiser la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è 54.404%.

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti (tabella 5.1).

Il fattore estratto:

**F1:** Età Soggettiva Percepita; *items 1.1, 1.3, 1.2, 1.4*

|   | Componente  |
|---|-------------|
|   | 1           |
| 1.1 come solitamente mi sento   | <b>.783</b> |
| 1.3 l'età delle persone che hanno attività ed interessi simili alle mie | <b>.751</b> |
| 1.2 come solitamente appaio agli altri                                  | <b>.747</b> |
| 1.4 l'età che vorrei avere se potessi scegliere                         | <b>.663</b> |

Tabella 5.1: Matrice delle componenti

*Alpha di Cronbach:* il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)

Scala Età Soggettiva Percepita (*items 1.1, 1.2, 1.3, 1.4*) = .708

### **5.1.2. Older Worker Identity (OWI)**

#### *Descrizione*

In generale Ashforth (2001), definisce l'identità di ruolo come l'insieme di obiettivi, valori, credenze, norme, stili interattivi e orizzonti temporali che sono tipicamente associati ad un ruolo.

L'autore sostiene, innanzitutto, che le identità di ruolo sono contraddistinte sia da aspetti centrali, sia da aspetti periferici. I primi, rispetto ai secondi, possono essere considerati necessari e di primaria importanza rappresentando le caratteristiche che maggiormente concorrono nella definizione dell'identità. Sia gli aspetti centrali sia gli aspetti periferici possono includere elementi contestuali che aiutano a meglio collocare l'identità di ruolo in riferimento a contesti precisi, ai ruoli ricoperti da altri e alla status del relativo ruolo.

In secondo luogo, Ashforth sostiene che le identità di ruolo possono variare su un continuum i cui poli estremi sono un'identità forte, stabile, e un'identità debole, precaria. Un'identità di ruolo forte è ampiamente condivisa dagli altri significativi e densamente articolata, cioè gli aspetti centrali e periferici sono fermamente integrati creando una ridotta ambiguità ed incertezza nelle richieste di ruolo. Tuttavia, è possibile che l'identità venga indebolita da conflitti tra i ruoli legati ad aspettative discordanti, che gli altri significativi possono avere in relazione al ruolo ricoperto da una persona.

In terzo luogo, l'autore sostiene che un individuo può rivestire un dato ruolo, ma non averne accettato l'identità come definizione di se stesso. In linea con la Teoria dell'Identità Sociale, l'identificazione di ruolo, vista come una specifica forma di identificazione sociale, avviene se l'individuo effettivamente inizia a definirsi utilizzando tale l'identità. Ashforth infatti si riferisce all'identità di ruolo come socialmente costruita e lascia il termine di identificazione per connotare il processo attraverso cui un individuo accetta l'identità di ruolo come definizione di sé.

Ashforth attribuisce la salienza o l'attivazione di un'identità in una data situazione all'interazione tra fattori legati all'individuo, importanza soggettiva (Teoria dell'Identità - IT) e fattori situazionali, rilevanza situazionale (Teoria dell'Identità Sociale - SIT) cercando di integrare le differenti prospettive delle due teorie.

La gerarchia di importanza soggettiva di ruoli implica un'alta centralità di tali ruoli al globale senso di sé o altamente rilevanti in relazione ai propri valori e obiettivi. Gli individui differiscono nei gradi di importanza che attribuiscono a determinate identità di ruolo e determinate identità di ruolo differiscono in relazione ai gradi di importanza attribuite ad esse da un individuo. L'importanza soggettiva è alta se l'identità di ruolo è forte (altamente condivisa e densamente articolata) e il ruolo, in relazione a ciò, sarà maggiormente stabile, visibile e socialmente desiderabile.

Parallelamente Ashforth prende in considerazione l'influenza, nell'attivazione dell'identità, della rilevanza situazionale sottolineando che, dovendo agire in un determinato contesto, gli individui hanno bisogno di definire la situazione in riferimento ai loro ruoli e alle relazioni che intrattengono nel medesimo contesto.

L'autore mette in risalto come soprattutto i contesti organizzativi siano particolarmente rilevanti nell'attivazione di ruoli, infatti la forte presenza di simboli istituzionali e relazioni interpersonali significative dà il via al bisogno di categorizzazione sociale quindi determinando le identità rilevanti. La gerarchia di situazioni rilevanti connota l'appropriatezza sociale di una identità, che, se considerata tale, sarà valutata come legittima per la situazione specifica.

Mentre l'importanza soggettiva è definita da preferenze interne, la rilevanza situazionale è definita da regole sociali.

Ashforth integra l'identità personale, l'identità sociale e l'identità di ruolo nel concetto astratto di *identità globale*.

L'autore mette in risalto cinque fondamentali legami tra il self, rappresentato dall'identità globale, e i ruoli, rappresentati dall'identità di



ruolo, suggerendo che il self influenza la scelta, la salienza, e le norme dell'identità di ruolo come d'altra parte l'identità di ruolo influenza lo sviluppo del self.

Il primo legame è creato dall'influenza dell'identità globale nella selezione dei ruoli. È più probabile infatti che vengano attivati i ruoli che ci si aspetta rinforzino, completino, ed estendano il sé, connotandosi di una desiderabilità sociale e personale.

Il secondo legame preso in considerazione tratta la salienza di un ruolo che viene determinata sia dall'importanza soggettiva sia dall'importanza situazionale. Il terzo legame è dato dalle informazioni che l'identità globale dà all'individuo circa l'insieme di regole associate ad un ruolo e di conseguenza, attraverso la performance di ruolo, un individuo cerca di esprimere ed affermare i valori aspettati del self. Il quarto legame è dato dalla densa articolazione che connota nel tempo l'identità globale diventando maggiormente resistente alle informazioni che non si adattano e non la confermano. L'identità globale filtra i *feedback* rilevanti per il self, generati dalle performance di ruolo, preferendo in questo modo i ruoli che la rinforzano e la completano. Quinto ed ultimo legame prende in considerazione la maggiore probabilità che hanno le identità di ruolo di essere interiorizzate nel caso in cui connotino positivamente il self.

La presente ricerca ha inteso indagare l'identità di ruolo del lavoratore d'età avanzata, sia in relazione ai fattori psico-sociali che l'influenzano, sia studiando l'impatto che tale identità di ruolo può avere sul processo di pianificazione del pensionamento.

A tale scopo è stata utilizzata la scala, *Self descriptive component of older worker identity*, costruita da Tougas et al. (2004) sulla base degli studi di One Voice (1994), Palmore (1988), Pharand e Vezina (1991). Gli autori hanno utilizzato la scala in uno studio che ha visto coinvolti 149 soggetti, 107 donne e 42 uomini, con un'età media di 55 anni. L'analisi fattoriale esplorativa ha mostrato una soluzione fattoriale ad un solo fattore, con un'affidabilità elevata ( $\alpha=.80$ ).

La scala è stata tradotta e attraverso la *back translation* si è proceduto verificando l'affidabilità della traduzione effettuata.

Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto di descriversi in quanto lavoratori, con un ancoraggio temporale all'oggi, valutando in particolare: efficacia, creatività, responsabilità, competenza, lentezza nell'apprendimento, difficoltà d'apprendimento, motivazione, flessibilità/adattabilità, sviluppo e aggiornamento, performance, adattamento al cambiamento, efficienza (vedi questionario in appendice C: domanda 6).

Come modalità di risposta è stata utilizzata una scala Likert a cinque punti dove 1 indica "completamente in disaccordo" e 5 indica "completamente d'accordo".

### *Analisi*

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP). L'indicatore del test KMO è .818 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*.

Dall'analisi esplorativa la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è 39.247%.

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti (tabella 5.2).

Il fattore estratto:

**F1:** Older Worker Identity; *items* 6.6, 6.5, 6.8, 6.11, 6.4, 6.9, 6.2, 6.7, 6.1, 6.10, 6.12, 6.3

|  | Componente   |
|--|--------------|
|  | 1            |
| 6.6 trovo difficile imparare nuovi compiti                                 | <b>.794</b>  |
| 6.5 sono diventato lento nell'imparare nuovi compiti                       | <b>.734</b>  |
| 6.8 sono diventato meno flessibile e adattabile sul lavoro                 | <b>.712</b>  |
| 6.11 trovo difficile adattarmi ai cambiamenti lavorativi                   | <b>.708</b>  |
| 6.4 non ho più le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro         | <b>.687</b>  |
| 6.9 non mi interessa più aggiornarmi e crescere professionalmente          | <b>.666</b>  |
| 6.2 sono diventato meno creativo nello svolgere il mio lavoro              | <b>.661</b>  |
| 6.7 non sono più motivato nello svolgere i miei compiti                    | <b>.647</b>  |
| 6.1 sono diventato meno efficace nello svolgere il mio lavoro              | <b>.612</b>  |
| 6.10 la mia prestazione lavorativa non è peggiorata ma, anzi, è migliorata | <b>-.393</b> |
| 6.12 svolgo il mio lavoro con maggiore efficienza                          | <b>-.387</b> |
| 6.3 svolgo il mio lavoro con grande responsabilità                         | <b>-.289</b> |

**Tabella 5.2: Matrice delle componenti**

*Alpha di Cronbach*: il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)  
Scala Older Worker Identity (*items* 6.1, 6.2, 6.3(R), 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10(R), 6.11, 6.12(R)) = .852

### **5.1.3. Percezione Soggettiva Stato di Salute**

Per le finalità della presente ricerca si è inteso misurare lo stato di salute attraverso un singolo item, chiedendo direttamente al soggetto di auto-valutare il proprio stato di salute.

Nel dettaglio, è stato chiesto alle persone di definire la propria salute su una scala Likert a cinque punti dove 1 indica “per niente buona” e 5 indica “del tutto buona” (vedi questionario in appendice C: domanda 2).

### **5.1.4. Situazione Finanziaria e Costrizioni Giuridiche**

*Percezione soggettiva dell'adeguatezza finanziaria in previsione del futuro pensionamento*

Per indagare tale aspetto è stato utilizzato un singolo item. È stato chiesto alle persone di giudicare l'adeguatezza della propria situazione finanziaria in relazione fronteggiamento del futuro pensionamento, su una scala Likert a cinque punti dove 1 indica "per nulla" e 5 indica "del tutto" (vedi questionario in appendice C: domanda 13).

#### *Costrizione normativa sui progetti di pensionamento*

Per indagare tale aspetto è stato utilizzato un singolo item. È stato chiesto alle persone di valutare quanto le normative vigenti in materia previdenziale hanno modificato i soggettivi progetti di pensionamento, su una scala Likert a cinque punti dove 1 indica "per nulla" e 5 indica "del tutto" (vedi questionario in appendice C: domanda 14).

## **5.2. Work and organization related factors**

### **5.2.1. Descrizione Lavoro Impegno/Stimolo**

#### *Descrizione*

In generale le caratteristiche rivestite dal lavoro in sé sono aspetti fondamentali nel determinare la qualità della vita lavorativa. Numerose sono infatti le ricerche che hanno preso in considerazione le caratteristiche del lavoro nell'indagare differenti processi organizzativi, come la socializzazione organizzativa, o in relazione a determinati costrutti, come ad esempio il benessere soggettivo percepito.

Come precedentemente sottolineato le caratteristiche del lavoro sono state indagate anche in diverse ricerche sulla fase di maturità professionale e sul processo di pianificazione identificandolo infatti come un aspetto chiave, da tenere in considerazione.

In linea con gli obiettivi della presente ricerca per indagare le percezioni del soggetto relative alle caratteristiche del lavoro si è inteso procedere delineando una serie di items costruiti ad hoc. Tale scelta è legata alle finalità del nostro studio che ha inteso indagare una specifica dimensione del

lavoro che prende in considerazione le caratteristiche che possono renderlo impegnativo e stimolante in termini di crescita e sviluppo.

Ai soggetti, infatti, viene chiesto di descrivere il proprio lavoro prendendo in considerazione il grado di competenza/capacità e impegno richiesti, le possibilità di apprendimento, il potere decisionale e gli ambiti di discrezionalità, le possibilità di collaborare con colleghi e superiori (vedi questionario in appendice C: domanda 8).

Come modalità di risposta è stata utilizzata una scala Likert a cinque punti dove 1 indica “per niente” e 5 indica “del tutto”.

### Analisi

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP). L'indicatore del test KMO è .780 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *discreto*.

Dall'analisi esplorativa la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è 42.476%.

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti (tabella 5.3).

Il fattore estratto:

**F1:** Descrizione del Lavoro Impegno/Stimolo; *items* 8.4, 8.3, 8.6, 8.1, 8.7, 8.8, 8.2, 8.10, 8.11, 8.5, 8.9

|  | Componente |
|--|------------|
|  | 1          |
| 8.4 il mio lavoro mi consente di prendere molte decisioni in autonomia                           | .785       |
| 8.3 il mio lavoro richiede un elevato livello di capacità/competenze                             | .764       |
| 8.6 nell'organizzazione del mio lavoro ho voce in capitolo                                       | .738       |
| 8.1 il mio lavoro richiede che impari molte cose nuove   | .701       |
| 8.7 il mio lavoro mi impegna molto   | .700       |
| 8.8 nel mio lavoro so cosa ci si aspetta   | .526       |
| 8.2 il mio lavoro prevede molti compiti ripetitivi   | -.492      |
| 8.10 il mio lavoro prevede una continua collaborazione con i miei colleghi                       | .446       |
| 8.11 il mio lavoro prevede una continua collaborazione con il mio superiore/diretto responsabile | .417       |
| 8.5 sul lavoro ho poca libertà di decidere come svolgere i miei compiti                          | -.297      |
| 8.9 nel mio lavoro so cosa devo fare   | .286       |

Tabella 5.3: Matrice delle componenti

*Alpha di Cronbach*: il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196) Scala Descrizione del Lavoro Impegno/Stimolo (*items* 8.1, 8.2(R), 8.3, 8.4, 8.5(R), 8.6, 8.7, 8.8, 8.9, 8.10, 8.11) = .789

### **5.2.2. Organizational Commitment (OC)**

#### *Descrizione*

Riguarda il legame che la persona stabilisce con l'organizzazione, il grado di attaccamento e di coinvolgimento ad essa e l'impegno messo per il raggiungimento dei suoi obiettivi. Meyer e Allen (1991) lo definiscono come uno stato psicologico che a) caratterizza la relazione tra lavoratore e organizzazione, b) ha implicazioni nella decisione di continuare a far parte della sua *membership*.

Il modello delle tre componenti di Meyer e Allen (1987, 1990) ha ricevuto la più estesa valutazione empirica (Meyer e Allen, 1997). Secondo Meyer e Allen (1990), per una migliore comprensione della natura del legame dell'individuo con l'organizzazione d'appartenenza è necessario che i tre aspetti vengano testati simultaneamente.

Le tre componenti del *commitment* sono:

1. *Affective commitment*: si riferisce all'attaccamento emotivo, all'identificazione e al coinvolgimento dell'individuo nei confronti dell'organizzazione. Coloro che hanno elevati livelli di *affective commitment* continuano a far parte della loro organizzazione perché *lo vogliono*.
2. *Continuance commitment*: si riferisce alla consapevolezza dei costi associati alla decisione di lasciare l'organizzazione. I lavoratori il cui legame organizzativo si basa sul *continuance commitment*, rimangono nell'organizzazione perché *hanno bisogno* di restare.

3. *Normative commitment*: si riferisce al sentimento di obbligo morale. I lavoratori con elevati livelli di *normative commitment* sentono che *devono* restare a far parte della propria organizzazione per una responsabilità morale.

Meyer e Allen (1991) sostengono che è più appropriato considerare l'*affective*, il *continuance* e il *normative commitment* come componenti piuttosto che tipi di *commitment*, poiché il legame del lavoratore all'organizzazione può riflettere gradi diversi dei tre.

La misurazione simultanea di più componenti del *commitment* organizzativo consente di identificare un "profilo" circa il grado e la natura del legame che l'individuo ha con la propria organizzazione (Pierro et al., 1992). Tale profilo è utile per "differenziare coloro i quali rimangono legati all'organizzazione, desiderando contribuire attivamente e positivamente al suo buon andamento, da coloro che pur essendo legati all'organizzazione danno, probabilmente, un contributo minore essendo il loro legame basato sulla percezione dei costi/sacrifici, associati ad un eventuale cambiamento" (Pierro et al., 1992, pag. 36).

Per le finalità della presente ricerca è stata tradotta la versione a 18 item di Meyer et al. (1993), e attraverso la *back translation* si è proceduto verificando l'affidabilità della traduzione effettuata.

Successivamente si è inteso procedere adattando e riducendo la scala a 10 items. Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto di riflettere sulla propria organizzazione e di indicare il loro grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a cinque punti (dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo") in riferimento a 10 affermazioni di cui 3 items del commitment di tipo affettivo, 3 del commitment di tipo normativo e 4 del commitment continuativo (vedi questionario in appendice C: domanda 7).

### Analisi

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP) con rotazione ortogonale Varimax. L'indicatore del test KMO è .780 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *discreto*.

Dall'analisi emergono 3 fattori con *autovalore maggiore di 1*, che spiegano il 66.289% della varianza totale (il primo spiega il 32,557%; il secondo il 23,614%; il terzo il 10,126%). Tale soluzione fattoriale appare adeguata facendo anche riferimento al metodo dello *scree test* (figura 5.1) che suggerisce appunto una soluzione a 3 fattori.

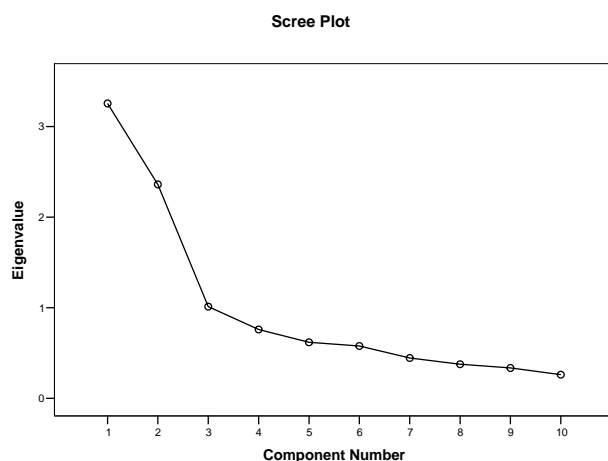


Figura 5.1: Scree Plot - OC

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti ruotata (tabella 5.4).

I fattori estratti:

**F1:** Commitment Affective; *items* 7.8, 7.6, 7.4

**F2:** Commitment Normative; *items* 7.7, 7.9, 7.2

**F3:** Commitment Continuance; *items* 7.5, 7.1, 7.3, 7.10



|   | Componente  |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|
|   | 1           | 2           | 3           |
| 7.8 non mi sento "parte della famiglia" nella mia organizzazione  | <b>.865</b> | -.148       | .084        |
| 7.6 non mi sento "emotivamente attaccato" a questa organizzazione   | <b>.857</b> | -.233       | .121        |
| 7.4 non provo un forte senso di appartenenza alla mia organizzazione  | <b>.843</b> | -.182       | .121        |
| 7.7 mi sentirei in colpa se lasciassi la mia organizzazione ora   | -.084       | <b>.806</b> | -.023       |
| 7.9 non lascerei la mia organizzazione proprio ora perchè ho un senso di obbligo verso le persone che ci sono                           | -.217       | <b>.801</b> | .090        |
| 7.2 anche se ne avessi un vantaggio non credo sarebbe giusto lasciare la mia organizzazione ora   | -.282       | <b>.666</b> | .028        |
| 7.5 sento di avere troppe poche scelte per poter prendere in considerazione di lasciare questa organizzazione                           | .190        | -.113       | <b>.836</b> |
| 7.1 una delle poche conseguenze negative se decidessi di lasciare questa organizzazione, sarebbe la mancanza di alternative disponibili | .169        | .041        | <b>.755</b> |
| 7.3 stare, in questo momento, con la mia organizzazione è una questione di necessità  | -.007       | .083        | <b>.674</b> |
| 7.10 troppe cose della mia vita sarebbero sconvolte se decidessi di lasciare in questo momento la mia organizzazione                    | -.040       | .521        | <b>.576</b> |

Rotation converged in 5 iterations.

Tabella 5.4: Matrice delle componenti ruotata

*Alpha di Cronbach*: il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)

Dimensione Commitment Affective (*items* 7.4(R), 7.6(R), 7.8(R)) = .861

Dimensione Commitment Normative (*items* 7.2, 7.7, 7.9) = .712

Dimensione Commitment Continuance (*items* 7.1, 7.3, 7.5, 7.10) = .704

### 5.2.3. Soddisfazione Lavorativa

#### Descrizione

E' la valutazione affettiva che i lavoratori hanno dei vari aspetti del loro lavoro. Corrisponde al sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che la propria attività è in grado di soddisfare i valori personali importanti.

La soddisfazione lavorativa è sia un indicatore del benessere psicologico dei lavoratori, sia un fattore chiave nel determinare certi comportamenti organizzativi. Inoltre, la soddisfazione lavorativa, può essere considerata come il "riflesso" del funzionamento dell'organizzazione.

La soddisfazione lavorativa può essere considerata come un sentimento globale (*global approach*) o come una costellazione di atteggiamenti verso i

diversi aspetti e le caratteristiche del lavoro (*facet approach*). Ci si riferisce al primo approccio quando si vogliono determinare gli effetti di un lavoro, soddisfacente o insoddisfacente, sulle persone. Si fa riferimento al *facet approach* quando si è interessati a trovare quali parti dell'attività lavorativa producono soddisfazione e quali invece risultano insoddisfacenti. Si è inteso creare una scala ad hoc per indagare la soddisfazione lavorativa attraverso quest'ultimo approccio, dal momento che fornisce una descrizione più articolata e completa di quanto non faccia l'approccio globale.

Nel dettaglio è stato chiesto ai soggetti, in riferimento alla loro attuale occupazione, di valutare il loro grado di soddisfazione, in relazione alla sicurezza del posto, all'autonomia nel lavoro, alla varietà nel lavoro, al prestigio sociale raggiunto con la carriera, al rapporto con i miei superiori, al rapporto con i miei colleghi di lavoro e alla retribuzione economica (vedi questionario in appendice C: domanda 3).

Utilizzeremo come modalità di risposta una scala Likert a cinque punti dove 1 indica “per nulla soddisfacente” e 5 “del tutto soddisfacente”.

### *Analisi*

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP). L'indicatore del test KMO è .805 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*.

Utilizzando il criterio di Kaiser la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è 45.267%.

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti (tabella 5.5).

Il fattore estratto:

**F1:** Soddisfazione Lavorativa; *items* 3.5, 3.3, 3.4, 3.6, 3.1, 3.2, 3.7

|   | Componente |
|---|------------|
|   | 1          |
| 3.5 prestigio sociale raggiunto con la carriera | .797       |
| 3.3 autonomia nel lavoro                        | .795       |
| 3.4 varietà nel lavoro                          | .779       |
| 3.6 rapporto con i superiori                    | .716       |
| 3.1 retribuzione economica                      | .568       |
| 3.2 sicurezza del posto di lavoro               | .554       |
| 3.7 rapporto con i colleghi di lavoro           | .388       |

Tabella 5.5: Matrice delle componenti

*Alpha di Cronbach*: il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)  
Scala Soddisfazione Lavorativa (*items* 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7) = .794

#### 5.2.4. Soddisfazione Relazioni Sociali Extra-lavorative

Oltre agli aspetti che caratterizzano la situazione lavorativa la presente ricerca ha inteso indagare anche la soddisfazione in merito alle relazioni esistenti fuori dal contesto lavorativo, con amici e familiari. Tale aspetto, infatti, risulta di particolare rilievo nel processo di pianificazione del pensionamento. Come precedentemente sottolineato, l'indagare la sola esistenza di interazione potrebbe non essere sufficiente, perché verrebbe a mancare l'informazione circa le caratteristiche che possono assumere. Infatti, le relazioni con gli altri significativi possono essere di sostegno, con esiti positivi per la persona, ma possono anche essere di impedimento o stressanti, con esiti negativi.

Per tali ragioni si è inteso procedere indagando la componente affettiva delle relazioni extra-lavorative valutando il grado di appagamento del soggetto in merito. Nel dettaglio, ai lavoratori senior viene chiesto di valutare il loro grado di soddisfazione in relazione al rapporto esistente con i familiari e con gli amici su una scala di risposta da 1 a 5 dove 1 indica "per nulla

soddisfacente” e 5 “del tutto soddisfacente” (vedi questionario in appendice C: domanda 3).

### **5.2.5. Job Involvement (JI)**

#### *Descrizione*

Il job involvement è il coinvolgimento della persona nello specifico lavoro svolto, e viene espresso nei gradi in cui una persona partecipa al proprio lavoro in relazione ai propri bisogni, interessi, obiettivi, ecc. Il grado di importanza e di centralità che riveste l’attuale lavoro per un individuo è quindi un aspetto strettamente contestualizzato, infatti viene definito come una credenza descrittiva causa della situazione attuale.

Per analizzare tale aspetto si è inteso utilizzare la scala validata da Kanungo (1982) il *Job Involvement Questionnaire* (JIQ). La scala, composta da 10 items, è stata costruita sulla base dei lavori di Lodahl e Kejner (1965, cit. in Kanungo, 1982). Kanungo riporta una validità convergente e discriminante della scala accettabile, ed una buona affidabilità interna che si colloca generalmente tra .81 e .87 confermando l’unidimensionalità del costrutto. Successive ricerche supportano i risultati ottenuti dall’autore (Blau, 1985; Boshoff et al., 1994; Paterson e O’Driscoll, 1990).

La scala è stata tradotta e attraverso la *back translation* si è proceduto verificando l’affidabilità della traduzione effettuata. Dai dati emersi dalla somministrazione pilota del questionario si è inteso procedere adattando e riducendo la scala a 6 items.

Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto di riflettere sull’attuale lavoro svolto e di indicare il loro grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a cinque punti (dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 “in disaccordo”, 3 “né d’accordo né in disaccordo”, 4 “d’accordo” e 5 "completamente d'accordo") in riferimento a 6 affermazioni (vedi questionario in appendice C: domanda 5).

### Analisi

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP). L'indicatore del test KMO è .889 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*.

Utilizzando il criterio di Kaiser la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è 68,379%.

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti (tabella 5.6).

Il fattore estratto:

**F1:** Job Involvement; *items* 5.5, 5.3, 5.4, 5.6, 5.2, 5.1

|  | Componente<br>1 |
|--|-----------------|
| 5.5 considero il mio attuale lavoro una parte fondamentale della mia vita          | <b>.872</b>     |
| 5.3 la maggior parte dei miei interessi ruotano attorno al mio attuale lavoro      | <b>.856</b>     |
| 5.4 il legame con il mio lavoro è così forte che sarebbe difficile romperlo        | <b>.845</b>     |
| 5.6 per la maggior parte del mio tempo amo essere impegnato nel mio attuale lavoro | <b>.837</b>     |
| 5.2 sono personalmente molto coinvolto nel mio attuale lavoro                      | <b>.804</b>     |
| 5.1 le cose più importanti che mi sono accadute coinvolgono il mio attuale lavoro  | <b>.742</b>     |

Tabella 5.6: Matrice delle componenti

*Alpha di Cronbach:* il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)

Scala Job Involvement (*items* 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6) = .906

### 5.2.6. Work Involvement (WI)

#### Descrizione

A differenza del job involvement il work involvement fa riferimento al coinvolgimento della persona nel lavoro in generale indipendentemente dal lavoro attualmente svolto. L'importanza che riveste la sfera lavorativa in termini di impegno e coinvolgimento emotivo da parte dell'individuo è in relazione al valore che il soggetto gli attribuisce.

Quindi, viene espresso nei gradi in cui una persona partecipa ad attività lavorative, non specifiche del lavoro principale attualmente svolto, in relazione al valore che il “lavorare” riveste nella propria vita.

Infatti tale credenza normativa, caratterizzata da una componente valoriale, prende sostanzialmente in considerazione gli aspetti cognitivo-affettivi del rapporto fra individuo e lavoro.

La presente ricerca, per indagare tale aspetto, ha inteso utilizzare la scala *Work Involvement Questionnaire* (WIQ) di Kanungo (1982) validata assieme alla scala del job involvement.

La scala è stata tradotta e attraverso la *back translation* si è proceduto verificando l’affidabilità della traduzione effettuata.

Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto di riflettere sul lavoro in generale, indipendentemente dal lavoro attualmente svolto, e di indicare il loro grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a cinque punti (dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 “in disaccordo”, 3 “né d’accordo né in disaccordo”, 4 “d’accordo” e 5 "completamente d'accordo") in riferimento a 6 affermazioni (vedi questionario in appendice C: domanda 4).

### *Analisi*

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell’*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP). L’indicatore del test KMO è .781 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *discreto*.

Dall’analisi esplorativa la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è 48,817%.

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti (tabella 5.7).

Il fattore estratto:

**F1:** Work Involvement; *items* 4.2, 4.5, 4.4, 4.1, 4.6, 4.3

|  | Componente<br>1 |
|--|-----------------|
| 4.2 il lavoro dovrebbe impegnare le persone per la maggior parte del tempo           | <b>.837</b>     |
| 4.5 i principali obiettivi della vita di una persona dovrebbero riguardare il lavoro | <b>.830</b>     |
| 4.4 il lavoro dovrebbe essere considerato una parte fondamentale della vita          | <b>.756</b>     |
| 4.1 le cose più importanti che accadono nella vita coinvolgono il lavoro             | <b>.643</b>     |
| 4.6 si vive realmente solo quando si è completamente assorbiti nel lavoro            | <b>.640</b>     |
| 4.3 il lavoro dovrebbe essere solo una piccola parte della vita di una persona       | <b>.379</b>     |

Tabella 5.7: Matrice delle componenti

*Alpha di Cronbach*: il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)  
Scala Work Involvement (*items 4.1, 4.2, 4.3(R), 4.4, 4.5, 4.6*) = .765

### 5.2.7. Confronto Sociale – Componente Cognitiva della Deprivazione Relativa

Come precedentemente sottolineato è necessario tenere in stretta considerazione gli aspetti sociali legati al contesto lavorativo in cui quotidianamente i lavoratori senior si trovano ad agire e ad interagire.

Il concetto di deprivazione relativa<sup>33</sup> si riferisce ad esperienze di sentimenti di insoddisfazione/malcontento risultato della comparazione con altri individui o gruppi (Runciman, 1966, 1968). Quindi la soddisfazione di una persona o di un gruppo non è direttamente collegata ad una situazione oggettiva, ma, piuttosto, alla situazione relativa rispetto ad altre persone o gruppi.

La deprivazione include due componenti: la componente cognitiva e la componente affettiva. La prima si riferisce alla comparazione sociale, la seconda ai sentimenti di insoddisfazione che seguono.

La presente ricerca ha inteso indagare la componente cognitiva della deprivazione relativa, legata al confronto sociale, valutata in termini di minore apprezzamento percepito dal lavoratore senior, sia rispetto ai

<sup>33</sup> Il concetto di deprivazione relativa fu formulato da Stouffer e collaboratori (1949) in uno studio psicosociale, cominciato nel 1941, sul morale e gli atteggiamenti sociali nell'esercito americano.

colleghi più giovani (*confronto personale outgroup*) che dei colleghi della stessa età (*confronto personale ingroup*). Inoltre, si è inteso prendere in considerazione, sempre facendo riferimento alla specifica situazione lavorativa, se in generale il gruppo dei lavoratori senior venga meno apprezzato rispetto al gruppo dei colleghi più giovani (*confronto di gruppo*). Per indagare tali aspetti, viste le finalità della presente ricerca, sono stati creati ad hoc tre singoli items sulla base dei lavori Tougas et al. (2004) e di Troop e Wright (1999).

Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto se hanno l'impressione di essere personalmente meno apprezzati rispetto ai colleghi più giovani e rispetto ai colleghi della stessa età e, se credono che in generale il gruppo dei lavoratori d'età più avanzata vengano meno apprezzati rispetto al gruppo dei colleghi più giovani (vedi questionario in appendice C: domanda 9).

Come modalità di risposta è stata utilizzata una scala Likert a cinque punti dove 1 indica "completamente in disaccordo" e 5 indica "completamente d'accordo".

### **5.3. Retirement related factors**

#### **5.3.1. Retirement Expectation Inventory (REI)**

##### *Descrizione*

Come precedentemente sottolineano alcune ricerche hanno messo in luce la multidimensionalità che caratterizza le aspettative verso il futuro pensionamento.

Gee e Baillie (1999) basandosi sulle ricerche che hanno esplorato i differenti stili di adattamento al pensionamento, esposti nel terzo capitolo paragrafo 3.3.3, del presente lavoro, sviluppano una misura delle aspettative verso il ritiro *Retirement Expectation Inventory* (REI) articolato in quattro principali dimensioni: New Beginning, Continuation, Transition to Old Age, Imposed Disruption.



La scala è stata validata in una ricerca condotta dagli autori su due campioni, uno composto da soggetti di nazionalità britannica (46 lavoratrici e 37 lavoratori) e l'altro di nazionalità australiana (50 lavoratrici e 50 lavoratori). La prima versione della scala utilizzata dagli autori era composta da 20 item, ma sulla base dei risultati ottenuti, tramite la Reliability Analysis, è stata ridotta a 14 item.

L'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* con rotazione Varimax ha mostrato l'esistenza di quattro fattori che spiegano il 63.2% della varianza per il campione britannico e il 61.5% per il campione australiano. I coefficienti di attendibilità verificati per le quattro dimensioni, su entrambi i campioni, sono risultati tendenzialmente accettabili: New Beginning (campione britannico,  $\alpha = .77$ ; campione australiano,  $\alpha = .61$ ); Continuation (campione britannico,  $\alpha = .66$ ; campione australiano,  $\alpha = .64$ ); Transition to Old Age (campione britannico,  $\alpha = .76$ ; campione australiano,  $\alpha = .57$ ); Imposed Disruption (campione britannico,  $\alpha = .70$ ; campione australiano,  $\alpha = .83$ ).

Tale scala è stata tradotta per le finalità della presente ricerca e attraverso la *back translation* è stata verificata l'affidabilità della traduzione effettuata.

Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto di riflettere sul futuro pensionamento e di indicare il loro grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a cinque punti (dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo") in riferimento a 14 affermazioni (vedi questionario in appendice C: domanda 11).

### *Analisi*

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP) con rotazione ortogonale Varimax. L'indicatore del test KMO è .744 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *discreto*.

Dall'analisi emergono 4 fattori con *autovalore maggiore di 1*, che spiegano il 64.41% della varianza totale (il primo spiega il 27.32%; il secondo il 15.517%; il terzo il 12.499%; il quarto il 9.073%). Tale soluzione fattoriale appare adeguata facendo anche riferimento al metodo dello *scree test* (figura 5.2) che suggerisce appunto una soluzione a 4 fattori.

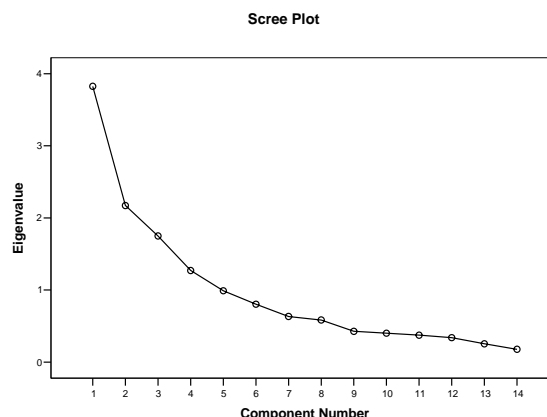


Figura 5.2: Scree Plot - REI

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti ruotata (tabella 5.8).

I fattori estratti:

**F1:** REI-transizione al riposo; *items 11.25, 11.26, 11.24*

**F2:** REI-nuovo inizio; *items 11.29, 11.28, 11.27*

**F3:** REI-rottura imposta; *items 11.35, 11.34, 11.37, 11.36*

**F4:** REI-continuità; *items 11.32, 11.30, 11.33, 11.31*

|   | Componente  |             |             |       |
|---|-------------|-------------|-------------|-------|
|   | 1           | 2           | 3           | 4     |
| 11.25 il pensionamento sarà il momento/tempo per rallentare il ritmo                                      | <b>.884</b> | .078        | .004        | -.095 |
| 11.26 il pensionamento sarà il momento/tempo del relax  | <b>.882</b> | .269        | -.060       | -.081 |
| 11.24 il pensionamento sarà il momento/tempo per riposarsi  | <b>.795</b> | .220        | -.017       | .007  |
| 11.29 il pensionamento sarà il momento/tempo per fare ciò che voglio                                      | .167        | <b>.869</b> | -.087       | -.026 |
| 11.28 il pensionamento sarà il benvenuto inizio di una nuova fase della mia vita                          | .143        | <b>.837</b> | -.225       | -.046 |
| 11.27 il pensionamento sarà il momento/tempo stabilito per raggiungere obiettivi da lungo tempo rimandati | .280        | <b>.770</b> | -.111       | .032  |
| 11.35 nulla sarà in grado di sostituire il lavoro nella mia vita  | -.084       | -.163       | <b>.796</b> | .058  |
| 11.34 quando sarò in pensione non saprò cosa fare del mio tempo   | -.022       | -.083       | <b>.768</b> | -.052 |
| 11.37 il pensionamento sarà un periodo di frustrazione  | .127        | -.272       | <b>.668</b> | -.075 |
| 11.36 il pensionamento significherà "cercare il meglio da una situazione non voluta"                      | -.055       | .022        | <b>.580</b> | .089  |

|   | Componente |       |       |             |
|---|------------|-------|-------|-------------|
|   | 1          | 2     | 3     | 4           |
| 11.32 non credo che il pensionamento sarà per me un gran cambiamento              | -.264      | -.044 | -.092 | <b>.746</b> |
| 11.30 la mia vita dopo il pensionamento sarà molto simile alla mia vita di adesso | -.104      | -.306 | .124  | <b>.726</b> |
| 11.33 quando sarò in pensione l'unico cambiamento sarà che avrò più tempo         | .014       | .221  | .286  | <b>.622</b> |
| 11.31 il pensionamento non sarà una grande frattura/rottura per me                | .250       | .085  | -.306 | <b>.550</b> |

Rotation converged in 5 iterations.

Tabella 5.8: Matrice delle componenti ruotata

*Alpha di Cronbach*: il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)

Dimensione REI-transizione al riposo (*items 11.24, 11.25, 11.26*) = .861

Dimensione REI-nuovo inizio (*items 11.27, 11.28, 11.29*) = .838

Dimensione REI-continuità (*items 11.30, 11.31, 11.32, 11.33*) = .575

Dimensione REI-rottura imposta (*items 11.34, 11.35, 11.36, 11.37*) = .678

### 5.3.2. *Social Components of Retirement Anxiety Scale (SCRAS)*

#### *Descrizione*

Sebbene molte persone possano adattarsi facilmente al pensionamento c'è comunque una sostanziale differenza tra gli individui circa quelle che sono le aspettative, le risorse e le difficoltà che si possono incontrare nella transizione.

Fletcher e Hansson (1991), prendendo in considerazione gli aspetti sociali nella transizione di ritiro, sviluppano uno strumento *Social Components of Retirement Anxiety Scale* (SCRAS) finalizzato a rilevare l'insieme delle aspettative, percezioni e sentimenti negativi circa le conseguenze sulle relazioni interpersonali dovute al futuro pensionamento.

La scala è stata validata in 4 studi che hanno visto coinvolti in totale un campione di 308 uomini e 384 donne, d'età compresa tra i 25 e i 76 anni.

Nel primo studio è stato somministrato uno strumento pilota composto da 30 items a 62 lavoratori (con un rientro finale di 56 questionari, circa il 90%). I rispondenti hanno risposto anche a due criterion validity items ("Mi dispiace andare in pensione" e "Non c'è niente di peggio per me che pensare di

andare in pensione”). La scala ha mostrato una buona coerenza interna ( $\alpha = .90$ ) ed è risultata inoltre significativamente associata ai due items criterio ( $r = .52, p < .001$ ). Gli autori sulla base di una prima analisi hanno eliminato un item. Nel secondo studio è stata somministrata la versione a 29 items della scala a 190 lavoratori (con un rientro finale di 175 questionari, circa il 92%). A seguito di un’ulteriore analisi sullo SCRA gli autori hanno eliminato altri 6 item.

La scala a 23 items è stata somministrata nel terzo studio a 255 lavoratori (con un rientro finale di 169 questionari, circa il 66%) e nel quarto studio a 424 lavoratori (con un rientro finale di 292 questionari, circa il 69%).

Le analisi effettuate sulla scala sono state effettuate tenendo in considerazione i soggetti che hanno risposto alla versione della scala a 23 items (461) quindi combinando lo studio 3 e 4.

L’Analisi fattoriale delle Componenti Principali con rotazione Varimax ha mostrato l’esistenza di quattro fattori con autovalore maggiore di 1 che spiegano il 43.9% della varianza totale: *Social Integration e Identity*, *Social Adjustment/Hardiness*, *Anticipated Social Exclusion*, *Lost Friendships*.

Gli autori sottolineano la necessità di ulteriori studi per poter meglio definire la struttura fattoriale della scala. Infatti i fattori emersi sono correlati tra loro e il primo fattore spiega la maggior parte della varianza (24,5%).

Per le finalità della presente ricerca la scala è stata tradotta e attraverso la *back translation* si è proceduto verificandone la correttezza.

Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto di riflettere sul futuro pensionamento e di indicare il loro grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a cinque punti (dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 “in disaccordo”, 3 “né d’accordo né in disaccordo”, 4 “d’accordo” e 5 "completamente d'accordo") in riferimento a 23 affermazioni (vedi questionario in appendice C: domanda 11).

### Analisi

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP) con rotazione obliqua Oblimin. La scelta della rotazione è legata ai risultati ottenuti da Fletcher e Hansson (1991) in fase di validazione della scala. Infatti, gli autori hanno messo in luce l'esistenza di una sostanziale correlazione tra i fattori individuati. L'indicatore del test KMO è .817 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*.

Dall'analisi emergono 6 fattori con *autovalore maggiore di 1*, che spiegano il 59.845% della varianza totale. Valutando tale soluzione fattoriale poco soddisfacente si è proceduto con il metodo dello *scree test* (figura 5.3) che ha suggerito una soluzione a 2 fattori che spiegano il 36.507% della varianza totale (il primo spiega il 27.670% e il secondo il 8.836%).

Tale soluzione fattoriale appare adeguata anche alla luce dei due principali aspetti che lo strumento intende indagare:

a) l'ansia per la possibile perdita di relazioni interpersonali e attività

sociali legate al contesto lavorativo;

b) anticipazioni di una vita sociale dopo il pensionamento, investimenti in relazioni interpersonali e attività sociali extra-lavorative.

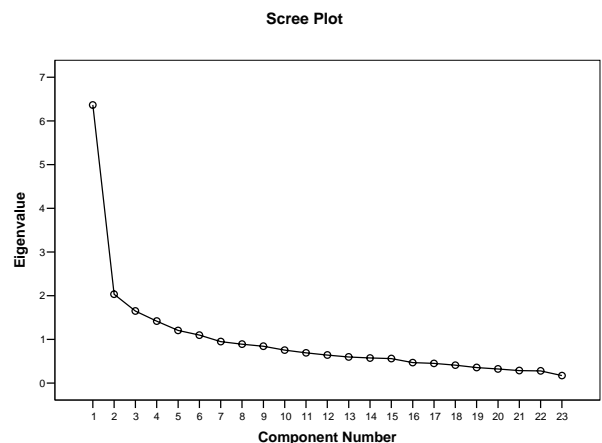


Figura 5.3: Scree Plot - SCRAS

Di seguito riportiamo la pattern matrix (tabella 5.9).

I fattori estratti:

**F1:** SCRA-anticipazione perdita relazioni e isolamento sociale; *items 11.13, 11.11, 11.14, 11.7, 11.23, 11.15, 11.8, 11.10, 11.4, 11.18, 11.19, 11.9, 11.12, 11.3*

**F2:** SCRA-anticipazione vita sociale futura; *items 11.16, 11.21, 11.1, 11.6, 11.17, 11.2, 11.5, 11.22, 11.20*

|   | Componente   |              |
|---|--------------|--------------|
|   | 1            | 2            |
| 11.13 quando sarò in pensione probabilmente sarò solo   | <b>.676</b>  | .031         |
| 11.11 sono preoccupato di non ricevere supporto dalla mia famiglia quando sarò in pensione            | <b>.667</b>  | -.019        |
| 11.14 sarò troppo anziano per farmi nuovi amici   | <b>.641</b>  | -.014        |
| 11.7 temo di sentirmi solo quando sarò in pensione  | <b>.607</b>  | -.227        |
| 11.23 mantenere i contatti con i miei amici sarà difficile  | <b>.584</b>  | -.054        |
| 11.15 non avrò più molto in comune con i miei colleghi  | <b>.575</b>  | .380         |
| 11.8 molti dei miei colleghi non avranno tempo per me dopo che sarò andato in pensione                | <b>.570</b>  | .208         |
| 11.10 non so cosa farò senza il mio lavoro  | <b>.568</b>  | -.361        |
| 11.4 temo di essere un peso per la mia famiglia quando sarò in pensione                               | <b>.545</b>  | -.141        |
| 11.18 sarà difficile rimpiazzare le amicizie fuori dal lavoro   | <b>.510</b>  | -.327        |
| 11.19 nessuno mi chiederà di fare delle cose quando sarò in pensione                                  | <b>.502</b>  | .212         |
| 11.9 non so come riuscirò a restare impegnato in qualcosa dopo il pensionamento                       | <b>.477</b>  | -.387        |
| 11.12 ho molti amici sui quali contare se avrò bisogno di loro quando sarò in pensione                | <b>-.447</b> | .165         |
| 11.3 non c'è molto da fare quando si è in pensione  | <b>.446</b>  | -.214        |
| 11.16 andare in pensione mi permetterà di fare cose con gli amici che non riesco a fare mentre lavoro | .071         | <b>.672</b>  |
| 11.21 andare in pensione mi darà l'opportunità di farmi nuovi amici                                   | .123         | <b>.562</b>  |
| 11.1 non posso immaginarmi senza lavorare   | .057         | <b>-.539</b> |
| 11.6 andare in pensione non mi preoccupa perché so che potrò fare nuove amicizie                      | -.122        | <b>.526</b>  |
| 11.17 ho già pianificato cosa fare non appena sarò in pensione  | .081         | <b>.518</b>  |
| 11.2 temo di perdere gli amici che ho sul lavoro quando sarò in pensione                              | .334         | <b>-.477</b> |
| 11.5 il mio lavoro è sempre stato una fonte per la mia identità, odio perderlo                        | .405         | <b>-.417</b> |
| 11.22 la maggior parte dei miei amici sono miei colleghi  | .220         | <b>-.365</b> |
| 11.20 la mia famiglia non vuole che io vada in pensione   | .247         | <b>-.361</b> |

Rotation converged in 16 iterations.

Tabella 5.9: Pattern matrix - SCRAS

*Alpha di Cronbach:* il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)

Dimensione SCRA-anticipazione perdita relazioni e isolamento sociale (*items 11.3, 11.4, 11.7, 11.8, 11.9, 11.10, 11.11, 11.12<sub>(R)</sub>, 11.13, 11.14, 11.15, 11.18, 11.19, 11.23*) = .842

Dimensione SCRA-anticipazione vita sociale futura (*items 11.1<sub>(R)</sub>, 11.2<sub>(R)</sub>, 11.5<sub>(R)</sub>, 11.6, 11.16, 11.17, 11.20<sub>(R)</sub>, 11.21, 11.22<sub>(R)</sub>*) = .726

### 5.3.3. *Retirement Self Efficacy*

Come precedentemente sottolineato le percezioni relative alla capacità di saper fronteggiare con successo la transizione e l'adattamento del pensionamento è una delle variabili di maggiore rilievo nel processo di pianificazione.

Per indagare tale aspetto Taylor e Shore (1995), in una ricerca che ha visto coinvolti 247 lavoratori e 56 lavoratrici occupanti differenti posizioni lavorative, hanno sviluppato quattro item: “sono sicuro che mi adatterò facilmente al pensionamento”; “penso che avrò qualche difficoltà ad affrontare il pensionamento”; “mi aspetto che il pensionamento mi piaccia”; “quando penso a come sarà il pensionamento mi sento depresso”. Sulla base di tali affermazioni veniva chiesto ai soggetti di indicare il grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a 5 punti (dove 1 indica “completamente in disaccordo” e 5 indica “completamente d'accordo”). Dalle analisi le autrici mettono in luce un'attendibilità della scala, misurata tramite l'Alpha di Cronbach, buona ( $\alpha=.86$ ).

Per le finalità della presente ricerca la scala è stata tradotta e attraverso la *back translation* si è proceduto verificandone la correttezza.

Dalla somministrazione pilota del questionario è emerso una notevole vicinanza semantica di due item della scala “mi aspetto che il pensionamento mi piaccia” e “quando penso a come sarà il pensionamento mi sento depresso” con item appartenenti al *Retirement Expectation Inventory*. Per tali ragioni nella presenete ricerca si è inteso utilizzare solo i primi due item della scala (vedi questionario in appendice C: domanda 11).

In linea con le indicazioni fornite da Taylor e Shore (1995) abbiamo utilizzato come modalità di risposta una scala Likert a cinque punti dove 1 indica “completamente in disaccordo” e 5 indica “completamente d'accordo”.

#### **5.3.4. *Types of Retirement Plans***

Come precedentemente sottolineato la “*pianificazione di pensionamento*” non può essere visto come un costrutto unidimensionale e per poterlo analizzare adeguatamente è necessario prendere in considerazione le diverse sfaccettature ed le intenzioni che lo caratterizzano.

Sulla base della tassonomia delle possibili intenzioni di pensionamento delineata da Ekerdt et al. (1996), utilizzando i dati di un campione di 5072 lavoratori d’età compresa tra 51 e 61 anni, si è inteso costruire una scala ad hoc. Ai fini della presente ricerca la scelta di utilizzare una scala creata ad hoc è legata innanzitutto all’assenza sul panorama di ricerca internazionale e nazionale di una scala già validata in riferimento a tale aspetto, e in secondo luogo ai risultati emersi in fase di somministrazione pilota che ci fanno ritenere sostanzialmente adeguata la scala delineata.

Nel dettaglio, ai soggetti viene chiesto di riflettere sul futuro e di indicare il loro grado di accordo o disaccordo su una scala Likert a cinque punti (dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 “in disaccordo”, 3 “né d’accordo né in disaccordo”, 4 “d’accordo” e 5 "completamente d'accordo") in riferimento a 5 affermazioni relative a differenti tipi di pianificazione/non pianificazione di pensionamento (vedi questionario in appendice C: domanda 10):

1. continuità lavorativa;
2. cambiamento lavorativo;
3. pensionamento completo;
4. pensionamento parziale;
5. assenza di pianificazione.

Per le finalità della presente ricerca tali affermazioni verranno utilizzate nelle successive analisi come indicatori singoli delle specifiche intenzioni di pianificazione considerate. Tale scelta è legata anche alla stretta *rappresentanza semantica* che riteniamo ci possa essere tra gli indicatori



individuati e i concetti indagati. Infatti, i tipi di pianificazione presi in considerazione sono sostanzialmente molto specifici e non costrutti generali, quindi, possiamo ritenere la parte indicante del singolo item strettamente corrispondente al concetto indagato, grazie appunto all'ampia affinità di significato.

### **5.3.5. *Mode of Retirement Plans***

#### *Descrizione*

Altro aspetto rilevante da indagare quando viene preso in considerazione il processo di pianificazione del pensionamento riguarda la salienza della preparazione di tale fase. Infatti, per poter capire quanto già oggi il futuro pensionamento sia centrale nella vita di una persona è possibile prendere in considerazione quanto attualmente si è “attivi” nella preparazione. Uno strumento utile per studiare tale aspetto della pianificazione può essere la frequenza con la quale un soggetto è impegnato nelle attività volte a preparare il pensionamento, valutate in termini di: scambi con altri, raccolta di informazioni e calcolo delle risorse finanziarie che si avranno a disposizione quando si andrà in pensione, progettazione di come impiegare il tempo che si avrà a disposizione.

Per tali ragioni si è inteso inserire nel questionario una serie di affermazioni costruite ad hoc finalizzate a rilevare quante volte al soggetto è capitato di: parlare con gli altri di quando andrà in pensione; calcolare le risorse finanziarie che avrà a disposizione; progettare che cosa farà quando andrà in pensione, raccogliere informazioni relative alla pensione (vedi questionario in appendice C: domanda 12).

Come modalità di risposta è stata utilizzata una scala Likert a cinque punti dove 1 indica “mai” e 5 indica “sempre”.

### *Analisi*

Sulla base dei dati raccolti nella presente ricerca (N=196) si è proceduto nell'*Analisi fattoriale delle Componenti Principali* (ACP). L'indicatore del test KMO è .795 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *discreto*.

Utilizzando il criterio di Kaiser la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è 63.896%.

Di seguito riportiamo la matrice delle componenti (tabella 5.10).

Il fattore estratto:

**F1:** Mode of Retirement Plans; *items 12.4, 12.3, 12.2, 12.1*

|  | Componente<br>1 |
|--|-----------------|
| 12.4 quante volte le è capitato di raccogliere informazioni relative alla pensione                                   | <b>.844</b>     |
| 12.3 quante volte le è capitato di pianificare che cosa farà quando andrà in pensione                                | <b>.798</b>     |
| 12.2 quante volte le è capitato di calcolare le risorse finanziarie che avrà a disposizione quando andrà in pensione | <b>.780</b>     |
| 12.1 quante volte le è capitato di parlare con gli altri di quando andrà in pensione                                 | <b>.774</b>     |

Tabella 5.10: Matrice delle componenti

*Alpha di Cronbach:* il coefficiente ottenuto per il nostro campione (N=196)

Scala Mode of Retirement Plans (*items 12.1, 12.2, 12.3, 12.4*) = .810

## **CAPITOLO VI**

### **RISULTATI: DESCRIZIONE E ANALISI**

In questo capitolo verranno presi in considerazione i risultati ottenuti della presente indagine.

È utile sottolineare che prima di procedere nell'analisi delle informazioni raccolte è stato effettuato uno screening dei dati, esposto nel paragrafo 6.1, per verificare che le principali assunzioni alla base di metodologie di analisi avanzate non venissero violate.

Al paragrafo 6.2 verrà presentato un quadro descrittivo, di sintesi, emerso da una prima analisi sulle misure di tendenza centrale e di variabilità.

Successivamente, paragrafo 6.3, verrà posta attenzione allo specifico contesto organizzativo d'indagine finalizzando alcune analisi all'esplorazione delle peculiarità e delle differenze che connotano la popolazione indagata.

Al paragrafo 6.4 (con in approfondimento l'albero decisionale al paragrafo 6.5) e al paragrafo 6.6 (con in approfondimento l'albero decisionale al paragrafo 6.7) verranno esposte le ipotesi testate attraverso i modelli di equazione strutturale relative alla maturità professionale e al processo di pianificazione del pensionamento. La scelta dell'utilizzo di tale metodologia di analisi è stata valutata tenendo presente che i modelli centrati sull'analisi

di variabili osservate, di fatto costruiti sulla base della regressione, assumono i dati osservati come base numerica su cui condurre l'analisi statistica. Il problema di fondo è che non tengono conto dell'errore di misura che solitamente inficia le variabili utilizzate. L'indicatore che otteniamo quando misuriamo un atteggiamento è composto da una "parte vera" e da una "porzione di errore di misura". Ogni punteggio osservato costituisce quindi una misura approssimativa non completamente attendibile e fedele del costrutto che si intende studiare e la discrepanza tra punteggio vero e punteggio osservato è definibile come errore di misura.

Per ovviare a tale problema è utile tenere distinte le variabili osservate dalle variabili latenti. Quest'ultima rappresenta il costrutto teorico che si intende studiare e che non è direttamente misurabile o lo è solo approssimativamente. La variabile osservata è l'indicatore grezzo empiricamente rilevato, è concettualmente legato al costrutto teorico, ma non ne costituisce una misura precisa. I modelli di equazione strutturale (*Structural Equation Model* – SEM) con variabili latenti permettono di rispondere a due dei più importanti problemi della ricerca: il problema della misurazione e il problema della causalità. Il primo problema riguarda appunto come le variabili latenti o costrutti sono misurati in termini di variabili osservate. Il problema della causalità riguarda invece la possibilità di identificare legami di causa-effetto fra le variabili.

## **6.1. Screening dei dati**

### **6.1.1. Analisi sui valori mancanti**

I dati mancanti possono incidere sull'affidabilità dei risultati. Se vengono ignorati o se si ritiene sufficiente escluderli, senza prima un'analisi specifica, si corre il rischio di ottenere risultati privi di validità.

Per tali ragioni è importante procedere con analisi specifiche in modo da comprendere meglio le loro caratteristiche e poter valutare, successivamente, il metodo più opportuno per trattarli.

Innanzitutto, quindi, è importante capirne la natura. Barbaranelli (2003), Schumacker e Lomax (2004) distinguono i valori mancanti in: valori mancanti completamente casuali (MCAR), valori mancanti casuali (MAR) e valori mancanti non ignorabili. Nel primo caso la non rilevazione del valore è completamente indipendente dal valore stesso e da qualsiasi altra variabile inclusa in analisi. Nel secondo caso la non rilevazione del valore è completamente indipendente dal valore stesso, ma può dipendere da altre variabili incluse in analisi. Nell'ultimo caso, invece, la non rilevazione del valore dipende dal valore stesso. Per fronteggiare i valori mancanti che rientrano nei primi due casi è possibile utilizzare diversi metodi statistici<sup>34</sup>, da valutare in base alle specifiche caratteristiche che emergono dalle analisi, nel caso di valori mancanti non ignorabili o inaccessibili nessun metodo può essere applicato.

Dalla diagnosi dei valori mancanti della presente ricerca viene evidenziato un pattern di *missing values*, sia dall'analisi sui dati che dall'analisi sui soggetti, non sostanzialmente rilevante. Risultato ottenuto grazie anche al tipo di somministrazione scelta: somministrazione assistita.

In ogni modo, si è inteso procedere nella verifica della condizione di completa casualità dei valori mancanti. A tal fine sono stati utilizzati due test: *Roderick J. A. Little's chi-square test* e il *Test t della varianza separata*.

Si è verificato che nonostante alcuni valori t del Test t della varianza separata risultino significativi<sup>35</sup>, il *Little's MCAR test* non risulta significativo ( $\chi^2_{9277} = 9482.83$ ,  $p = .066$ ) consentendoci di non rifiutare l'ipotesi di completa casualità dei valori mancanti.

Per tali ragioni la presente ricerca ha inteso utilizzare come metodo per fronteggiare i valori mancanti l'algoritmo EM (expectation-maximization)<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Esclusione listwise o pairwise; sostituzione del valore mancante con la media della variabile o ottenuta dal soggetto; sostituzione del valore mancante con Regression o EM estimation.

<sup>35</sup> Risultato attribuibile anche ad un forte sbilanciamento della numerosità dei gruppi di valori a confronto (presenti e missing) nettamente a favore dei presenti.

<sup>36</sup> Procedura iterativa che si sviluppa in due macro fasi:

Numerosi studi hanno messo in evidenza la superiorità dei metodi basati sull'algoritmo EM rispetto alle classiche procedure (Graham e Hofer, 2000).

### 6.1.2. Verifica della normalità della distributiva

La normalità della distribuzione delle variabili è alla base di molte analisi univariate e multivariate<sup>37</sup> e per questo motivo rappresenta un'assunzione necessaria per affrontare problemi di stima e di verifica delle ipotesi.

Innanzitutto per saggiare se i dati osservati si distribuiscono secondo il modello gaussiano, tenendo in considerazione la numerosità campionaria della ricerca, sono stati presi in considerazione gli indici che valutano la forma della distribuzione, asimmetria (skewness) e curtosi (kurtosis)<sup>38</sup>.

Dalle analisi esplorative condotte sia sui diversi indicatori che sugli indici calcolati (appendice D1, tabella 1 e tabella 3) non emergono distorsioni dei dati apprezzabili, infatti, gli indici tendenzialmente rientrano all'interno dell'intervallo -1 e 1 considerato da numerosi studiosi accettabile.

Tali risultati sono stati confermati dal test statistico di Kolmogorov-Smirnov (appendice D1, tabella 2 e tabella 4). Tale test mette a confronto la distribuzione di ripartizione teorica  $P(Y)$  con la distribuzione di ripartizione empirica  $F(Y)$ . L'ipotesi nulla verificata dal test assume che il campione provenga da una popolazione in cui il carattere  $Y$  ha una funzione di ripartizione  $F(Y)$  uguale a quella teorica  $P(Y)$ .

- 
1. E-Expectation: Si effettua una stima dei valori mancanti (solitamente con il metodo della massima verosimiglianza) e si calcolano i parametri di interesse
  2. M-Maximization: Si impiegano le statistiche della fase precedente per calcolare determinati parametri che rappresentano un nuovo punto di partenza per stimare i valori mancanti della fase E.

Le fasi E ed M si succedono finché i valori dei valori stimati non cambiano per più di un ciclo.

<sup>37</sup> Nel caso della distribuzione normale univariata si fa riferimento alla distribuzione di una singola variabile, nel caso della normalità multivariata si fa riferimento alla generalizzazione della normale quando le variabili che vengono considerate sono  $K$ .

<sup>38</sup> Un valore *negativo di curtosi* indica una distribuzione "più schiacciata" verso il basso rispetto alla normale e viene definita *platicurtica*. Un valore *positivo di curtosi* invece indica una distribuzione più appuntita rispetto alla normale e viene definita *leptocurtica*.

Un valore *positivo di asimmetria* indica una distribuzione nella quale i valori bassi hanno frequenza maggiore e nella quale la media risulta maggiore della mediana. Un valore *negativo di asimmetria* indica una distribuzione nella quale sono i valori alti ad essere più frequenti e nella quale la media risulta inferiore alla mediana.

Successivamente, è stata valutata la normalità distributiva dei residui. Infatti, è utile sottolineare che i residui rivestono un ruolo importante nella valutazione della bontà del modello perché esprimono la parte di variabilità non spiegata. A tale scopo abbiamo utilizzato il metodo grafico del QPLOT dei residui standardizzati<sup>39</sup>. Come è possibile vedere dal diagramma riportato in appendice D2 anche la normalità distributiva dei residui è sostanzialmente confermata.

I risultati di tali analisi preliminari ci hanno consentito di proseguire nelle analisi dei dati esposti di seguito.

## **6.2. Maturità professionale e futuro pensionamento: un quadro di sintesi**

Da una prima analisi sulle misure di tendenza centrale e di variabilità emergono alcune interessanti informazioni circa i principali risultati emersi dall'indagine svolta sui lavoratori over 50 dell'Ateneo di Bologna (fare riferimento all'appendice E per la descrizione degli indici e degli indicatori utilizzati).

Prendendo in considerazione le percezioni che i soggetti hanno in quanto lavoratori maturi emerge che il campione, rappresentativo della popolazione obiettivo, tendenzialmente dichiara di possedere le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro, di essere efficace e creativo, interessato alla crescita professionale e all'apprendimento, mostrandosi motivato nello svolgere i propri compiti e flessibile nell'adattamento ai cambiamenti (*older worker identity*,  $m=2.10$ ,  $ds=.70$ ).

---

<sup>39</sup> Se i residui sono distribuiti normalmente e con la variabilità attesa allora la retta interpolante i residui si sovrappone alla retta punteggiata a 45° tracciata nel diagramma. Se la retta ha un'inclinazione maggiore di 45° allora ci troviamo in una situazione di ottimo adattamento del modello (residui con distribuzione normale e con bassi valori). Se la retta interpolante i residui ha inclinazione minore di 45° allora ci troviamo in situazione di residui con distribuzione normale ma troppo grandi. Se i residui non si dispongono lungo una retta allora non sono distribuiti normalmente e siamo in presenza di un modello non ben specificato.

Inoltre, nonostante gli indici di variabilità siano rilevanti, i partecipanti tendenzialmente dichiarano di non sentirsi meno apprezzati dei colleghi più giovani (*confronto personale outgroup*,  $m=2.34$ ,  $ds=1.33$ ), dei colleghi della stessa età (*confronto personale ingroup*,  $m=1.99$ ,  $ds=1.15$ ), e in generale non credono che i lavoratori d'età avanzata siano meno apprezzati dei colleghi più giovani (*confronto gruppo*,  $m=2.58$ ,  $ds=1.37$ ).

Altro aspetto rilevante riguarda il *legame con l'organizzazione* che i rispondenti dichiarano di avere. Il legame con l'Ateneo è sostanzialmente di tipo *affettivo* ( $m=3.48$ ,  $ds=1.11$ ) mostrando basse percezioni relativamente ad un legame di tipo *normativo* ( $m=2.65$ ,  $ds=.99$ ) e *continuativo* ( $m=2.85$ ,  $ds=.94$ ).

Prendendo in considerazione gli aspetti legati al lavoro è possibile notare come la maggior parte dei rispondenti dichiara di svolgere un lavoro sostanzialmente impegnativo e stimolante, valutato in termini di crescita e sviluppo, con possibilità di apprendimento ed ambiti di discrezionalità nello svolgimento e nell'organizzazione del proprio lavoro (*lavoro impegno/stimolo*,  $m=3.58$ ,  $ds=.66$ ).

Infatti, il campione si dichiara sostanzialmente soddisfatto circa i diversi aspetti intrinseci ed estrinseci che caratterizzano il proprio lavoro come le relazioni sociali con superiori e colleghi, la sicurezza del posto di lavoro, l'autonomia nel lavoro, la varietà nel lavoro (*soddisfazione lavorativa*,  $m=3.45$ ,  $ds=.75$ ). Inoltre, i soggetti sono molto soddisfatti delle *relazioni sociali extralavorative*, rapporto con familiari e amici ( $m=4.44$ ,  $ds=.68$ ), e tendenzialmente soddisfatti anche della possibilità di poter *conciliare la propria vita lavorativa con quella extralavorativa* ( $m=3.80$ ,  $ds=.96$ ).

Trattando nel particolare le percezioni circa il futuro pensionamento (figura 6.1) è interessante osservare come per la maggior parte del campione viene visto come un momento per poter fare le cose che sono state a lungo tempo rimandate (*rei\_nuovo inizio*,  $m=3.89$ ,  $ds=.97$ ) o per potersi finalmente riposare (*rei\_transizione al riposo*,  $m=3.41$ ,  $ds=1.06$ ). Non viene comunque



esclusa la possibilità di una sorta di continuità e somiglianza della vita attuale con la vita dopo il pensionamento (*rei\_continuità*,  $m=3.08$ ,  $ds=.84$ ).

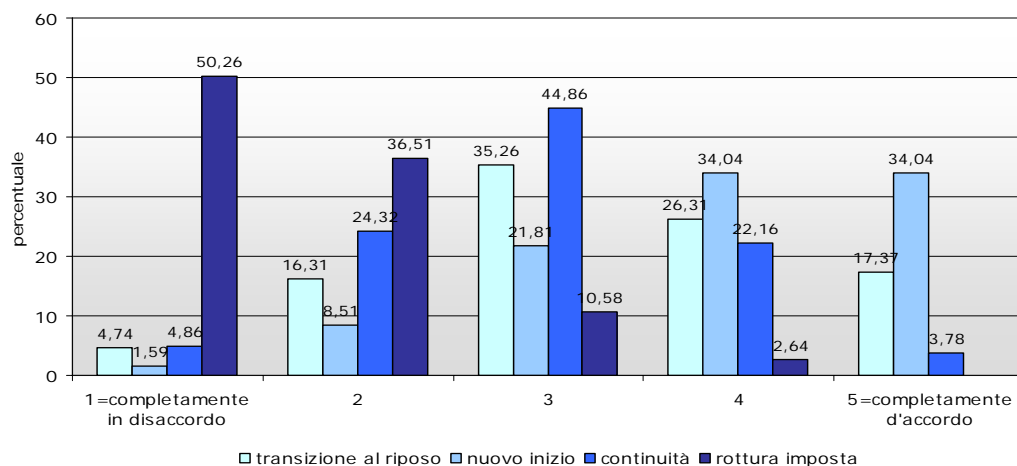


Figura 6.1: distribuzione di frequenza aspettative pensionamento (N=196)

Emerge, inoltre, che la maggior parte dei rispondenti può fare affidamento su reti ed attività sociali anche fuori dal contesto lavorativo (*scra\_anticipazione vita sociale futura*,  $m=3.80$ ,  $ds=.66$ ), e ciò è confermato dalle basse percezioni circa la paura di un possibile isolamento sociale dopo il pensionamento (*scra\_anticipazione perdita relazioni/isolamento sociale*,  $m=1.89$ ,  $ds=.61$ ) (figura 6.2).

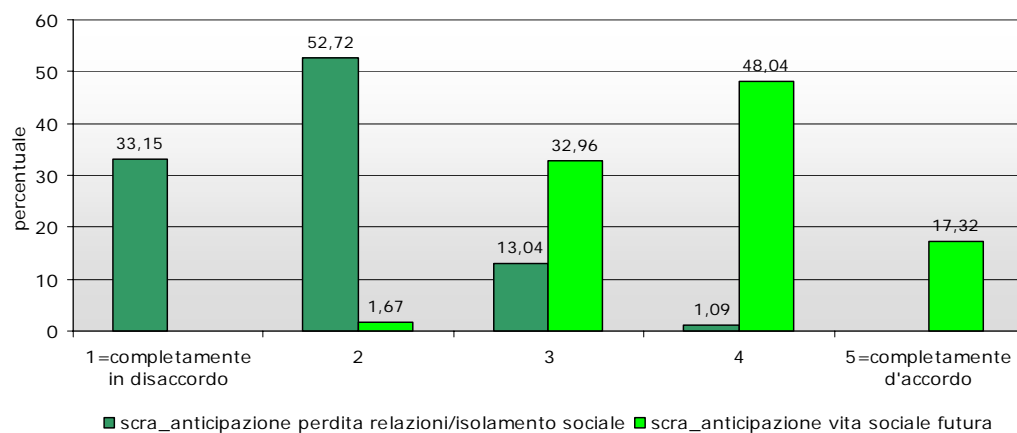


Figura 6.2: distribuzione di frequenza anticipazione aspetti sociali nel futuro pensionamento (N=196)

A rafforzare tali percezioni anche l'idea che nel dover fronteggiare la transizione verso il pensionamento non ci si troverà troppo in difficoltà (*retirement self-efficacy*,  $m=4.02$ ,  $ds=.91$ ).

Aspetti più critici sono invece le questioni finanziarie, infatti, i partecipanti percepiscono la propria situazione finanziaria poco adeguata ad affrontare il futuro pensionamento (*adeguatezza finanziaria per il futuro pensionamento*,  $m=2.73$ ,  $ds=1.11$ ).

### **6.3. Analisi interna all'organizzazione: i vissuti del personale dell'Ateneo**

Dopo aver delineato un primo quadro descrittivo generale appare utile indagare i differenti vissuti e le principali peculiarità che caratterizzano il personale appartenente allo specifico contesto organizzativo d'indagine, l'Ateneo di Bologna.

Tramite l'analisi della Varianza si è proceduto nel confronto tra i differenti vissuti dei gruppi<sup>40</sup>, individuati mediante le variabili di *background* che più spiegano le dimensioni prese in considerazione. Infatti, non tutti gli effetti significativi sono di eguale importanza perché la significatività non dice nulla su quale sia l'importanza o la grandezza dell'effetto. Ecco perché prima di analizzare le differenze si indagherà la capacità che hanno le variabili di background organizzativo di spiegare la variabilità delle dimensioni prese in considerazione dalla presente ricerca cercando di evidenziare solo quegli effetti che possono spiegare una discreta percentuale di varianza<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Per poter determinare quali medie sono significativamente diverse si è ritenuto opportuno utilizzare uno dei test più usati per i confronti post hoc, il test di Scheffè.

<sup>41</sup> Eta-quadrato ( $\eta^2$ ) è il coefficiente che esprime la forza della relazione tra una variabile nominale ed una cardinale, esplica cioè la capacità che ha la variabile indipendente di spiegare la variabile dipendente. Il suo valore sta tra 0 (nessuna relazione fra le due variabili) ed 1 (relazione perfetta, tutta la devianza della variabile dipendente è attribuibile alla variabile indipendente). Nelle scienze sociali solitamente si considerano sostanzialmente rilevanti anche le relazioni con  $\eta^2$  attorno a 0.10.

L'analisi condotta ha permesso di individuare, come variabili maggiormente discriminanti nella comparazione tra i gruppi, la categoria contrattuale e l'anzianità di servizio.

### **6.3.1. Categoria contrattuale**

Prendendo in considerazione le differenze percepite dal personale, individuate sulla base della categoria contrattuale di appartenenza, si riscontrano interessanti risultati circa: la *soddisfazione lavorativa* ( $F_{(3,192)} = 10.02$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .13$ ); il *job involvement* ( $F_{(3,192)} = 3.87$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .06$ ); la *percezione del lavoro in termini di impegno/stimolo* ( $F_{(3,192)} = 27.95$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .30$ ); il *commitment organizzativo* di tipo *affettivo* ( $F_{(3,192)} = 4.01$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .06$ ) e *continuativo* ( $F_{(3,192)} = 4.25$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .06$ ); la *pianificazione di pensionamento completo* ( $F_{(3,192)} = 5.06$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .07$ ); le *aspettative di una nuova fase della vita dopo il futuro pensionamento* ( $F_{(3,192)} = 5.46$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .08$ ); la *costrizione normativa sui progetti di pensionamento* ( $F_{(3,192)} = 4.98$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .07$ ).

Nel dettaglio, il personale di categoria EP ( $n = 22$ ;  $m = 4.10$ ,  $ds = .34$ ) si dichiara maggiormente soddisfatto circa i diversi aspetti intrinseci ed estrinseci che caratterizzano il proprio lavoro come le relazioni sociali con superiori e colleghi, la sicurezza del posto di lavoro, l'autonomia nel lavoro, la varietà nel lavoro (figura 6.3), rispetto al personale appartenente alle categorie contrattuali B ( $n = 46$ ;  $m = 3.12$ ,  $ds = .82$ ), C ( $n = 83$ ;  $m = 3.42$ ,  $ds = .68$ ) e D ( $n = 45$ ;  $m = 3.52$ ,  $ds = .74$ ).

Anche per quel che riguarda il coinvolgimento verso il proprio lavoro, come è possibile notare in figura 6.4, gli EP ( $n = 22$ ;  $m = 3.29$ ,  $ds = .62$ ) si dichiarino maggiormente partecipi e coinvolti nel proprio lavoro rispetto al personale di categoria C ( $n = 83$ ;  $m = 2.60$ ,  $ds = .87$ ).

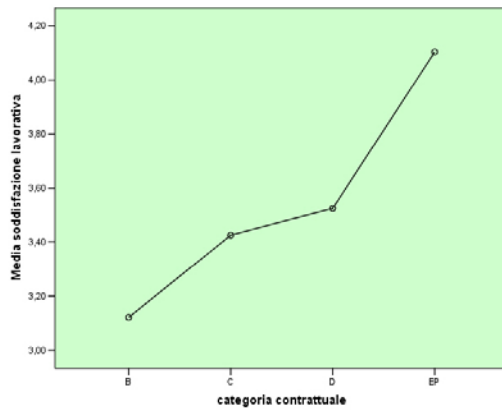


Figura 6.3: Soddisfazione lavorativa

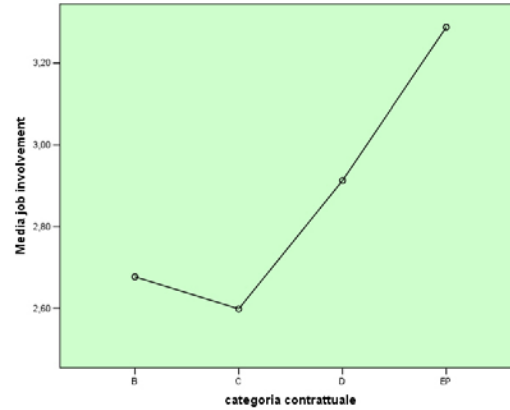


Figura 6.4: Job involvement

Analizzando le differenti percezioni circa il lavoro svolto in termini di impegno e stimolo con possibilità di apprendimento ed ambiti di discrezionalità nello svolgimento e nell'organizzazione del proprio lavoro è possibile rilevare come i B ( $n = 46$ ;  $m = 3.06$ ,  $ds = .66$ ), a differenza di tutte le altre categorie, manifestino la più bassa percezione in merito (figura 6.5). Il personale di categoria EP ( $n = 22$ ;  $m = 4.25$ ,  $ds = .39$ ) mostra, in merito a tali

caratteristiche del lavoro, le percezioni più discrepanti in termini positivi differenziandosi oltre che con i B anche con i C ( $n = 83$ ;  $m = 3.55$ ,  $ds = .51$ ) e i D ( $n = 45$ ;  $m = 3.82$ ,  $ds = .56$ ).

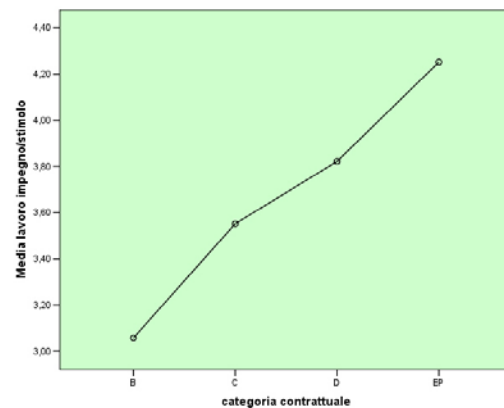


Figura 6.5: Lavoro impegno/stimolo

Analizzando le informazioni riguardanti il commitment organizzativo rileviamo dichiarazioni da parte del personale appartenente alla categoria contrattuale EP ( $n = 22$ ;  $m = 4.06$ ,  $ds = .68$ ), a differenza dei C ( $n = 83$ ;  $m = 3.26$ ,  $ds = 1.17$ ), di un maggiore attaccamento emotivo, di un legame di tipo affettivo con l'Ateneo (figura 6.6). Considerando anche le differenze emerse in riferimento alla componente continuativa del commitment organizzativo è

possibile rilevare come i B ( $n = 46$ ;  $m = 3.20$ ,  $ds = .88$ ), a differenza degli EP ( $n = 22$ ;  $m = 2.40$ ,  $ds = .63$ ), mostrino un legame verso l'Ateneo prevalentemente basato sulla consapevolezza di quelli che potrebbero essere i possibili costi associati alla decisione di lasciare l'organizzazione (figura 6.7).

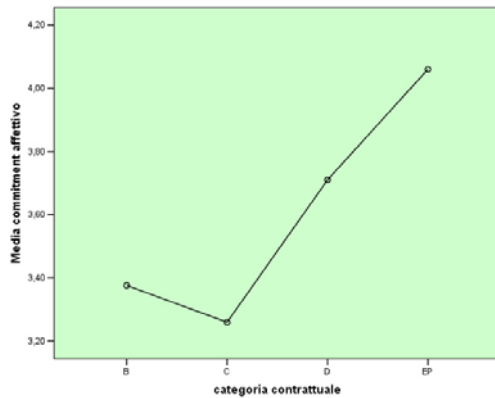


Figura 6.6: commitment affettivo

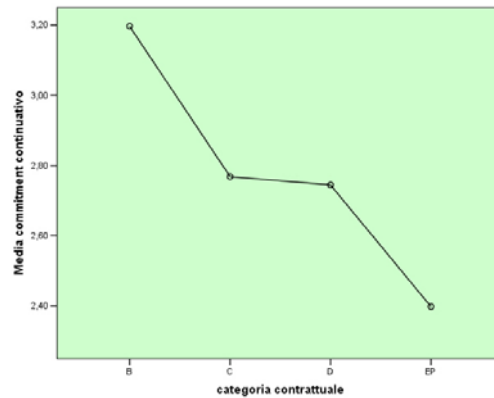


Figura 6.7: commitment continuativo

Un quadro interessante si delinea anche dalle differenze riscontrate nelle diverse categorie professionali in merito agli aspetti legati al futuro pensionamento.

Più nel dettaglio dai dati raccolti risulta che gli appartenenti alla categoria B ( $n = 46$ ;  $m = 3.57$ ,  $ds = 1.51$ ), a differenza degli EP ( $n = 22$ ;  $m = 2.09$ ,  $ds = 1.15$ ), pianificano un pensionamento di tipo completo cioè hanno intenzione sostanzialmente di smettere di lavorare definitivamente non appena gli sarà possibile (figura 6.8).

Altro aspetto interessante sono le aspettative circa il futuro pensionamento. Emerge, infatti, che gli EP ( $n = 22$ ;  $m = 3.18$ ,  $ds = .92$ ) a differenza dei C ( $n = 83$ ;  $m = 4.08$ ,  $ds = .88$ ) e dei D ( $n = 45$ ;  $m = 3.97$ ,  $ds = .90$ ), pensano meno al pensionamento come una nuova fase della vita dove finalmente sarà possibile raggiungere gli obiettivi a lungo tempo rimandati (figura 6.9).

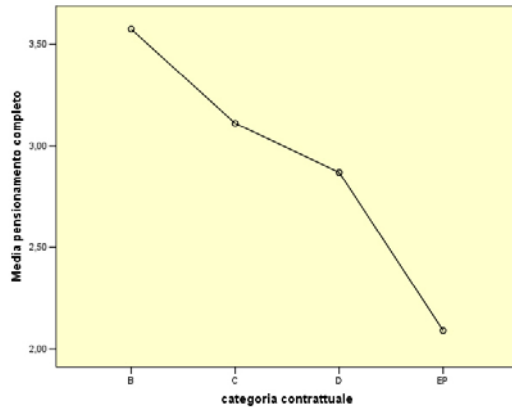


Figura 6.8: Pensionamento completo

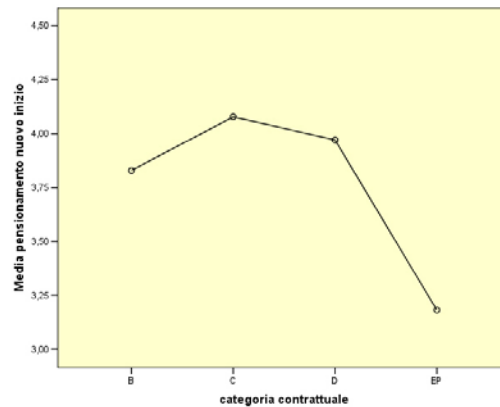


Figura 6.9: Aspettative nuovo inizio

Altre differenze da tenere in considerazione si riferiscono a quelle che possiamo definire le costrizioni normative sui progetti di pensionamento. Nel dettaglio i C ( $n = 83$ ;  $m = 3.16$ ,  $ds = 1.43$ ), a differenza dei D ( $n = 45$ ;  $m = 2.37$ ,  $ds = 1.52$ ), dichiarano maggiormente di avere dovuto modificare i progetti di pensionamento a causa delle

normative vigenti in materia previdenziale (figura 6.10).

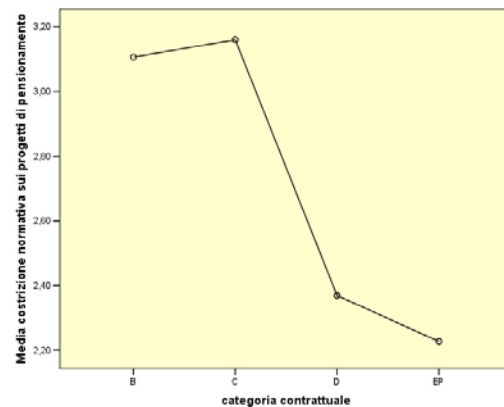


Figura 6.10: Costrizione normativa

### 6.3.2. Anzianità di servizio

Sono state riscontrate differenze nelle percezioni del campione, individuato mediante l'anzianità di servizio, in merito ai diversi aspetti legati al lavoro e al futuro pensionamento: *soddisfazione lavorativa* ( $F_{(2,193)} = 4.35$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .04$ ); *percezione del lavoro in termini di impegno/stimolo* ( $F_{(2,193)} = 6.98$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .07$ ); *percezione di adeguatezza finanziaria per il futuro pensionamento* ( $F_{(2,193)} = 4.10$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .04$ ).

Nel dettaglio, per quel che riguarda la soddisfazione lavorativa circa gli aspetti intrinseci ed estrinseci che caratterizzano il lavoro, si riscontrano differenze significative nel personale con un'anzianità di servizio minore di 22 anni ( $n = 70$  da 2 a 21 anni;  $m = 3.24$ ,  $ds = .80$ ) rispetto a chi ha un'anzianità di servizio maggiore ( $n = 36$  da 30 a 41 anni;  $m = 3.63$ ,  $ds = .75$ ). Quindi, chi è da meno tempo all'interno dell'organizzazione d'indagine dichiara di essere meno soddisfatto dell'autonomia e della varietà che caratterizzano il proprio lavoro e del prestigio sociale raggiunto grazie alla propria carriera rispetto a chi lavora per l'Ateneo da più tempo (figura 6.11).

Differenze simili si riscontrano nelle percezioni del lavoro in termini di impegno/stimolo, e del potere decisionale nello svolgimento e nell'organizzazione del proprio lavoro (figura 6.12). Il personale con un'anzianità di servizio compresa tra i 22 e i 29 anni ( $n = 90$ ;  $m = 3.64$ ,  $ds = .59$ ) e i 30 e i 41 anni ( $n = 36$ ;  $m = 3.80$ ,  $ds = .64$ ) percepisce maggiormente il proprio lavoro impegnativo stimolante in termini di crescita e sviluppo con ambiti di discrezionalità nello svolgimento e nell'organizzazione del proprio lavoro rispetto al personale con un'anzianità di servizio compresa tra i 2 e i 21 anni ( $n = 70$ ;  $m = 3.35$ ,  $ds = .70$ ).

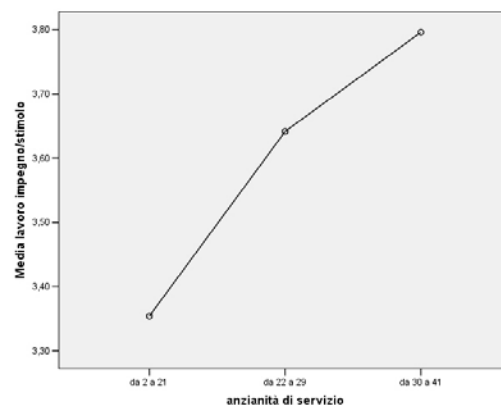
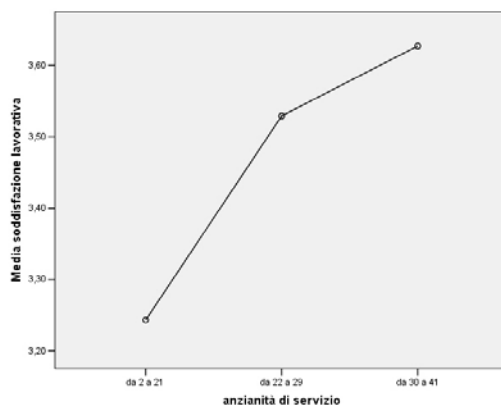


Figura 6.11: Soddisfazione lavorativa Figura 6.12: Lavoro impegno/stimolo

Per quel che riguarda l'adeguatezza finanziaria per il futuro pensionamento sono le persone con un'anzianità di servizio maggiore, da 30 a 41 anni ( $n = 36$ ;  $m = 3.17$ ,  $ds = 1.09$ ), a percepire una situazione finanziaria più adeguata ad affrontare il futuro pensionamento rispetto a chi ha una anzianità di servizio compresa tra i 2 e i 21 anni ( $n = 70$ ;  $m = 2.63$ ,  $ds = 1.17$ )

e tra i 22 e i 29 anni ( $n = 90$ ;  $m = 2.61$ ,  $ds = 1.04$ ) (figura 6.13).

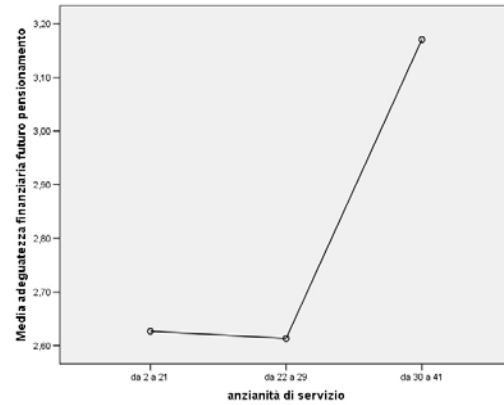


Figura 6.13: Adeguatezza finanziaria



#### 6.4. La maturità professionale: un modello di equazione strutturale

Come precedentemente sottolineato la presente ricerca ha inteso utilizzare per testare le ipotesi un modello di equazione strutturale con LISREL 8.7.

La tabella 6.1 mostra le analisi descrittive e le correlazioni delle variabili prese in considerazione dal presente modello che, per fini espositivi e per una maggiore semplicità nella lettura dei dati, sono state indicizzate. Chiaramente la nostra base dati fa riferimento ai diversi indicatori rapportati a tali indici<sup>42</sup>. Inoltre è utile sottolineare che la presente ricerca ha utilizzato come dati empirici di partenza i valori presenti nella matrice di covarianza e non nella matrice di correlazione. Tale scelta è legata alle indicazioni fornite da Boomsma (1983) il quale trovò che le analisi sulle matrici di correlazione possono portare ad imprecisioni nei parametri stimati e negli errori standard ad essi associati.

##### 6.4.1. Il modello di misurazione

Sulla base delle analisi fattoriali esplorative precedentemente esposte, condotte sui diversi costrutti utilizzati nella presente ricerca, abbiamo delineato i modelli fattoriali di tipo confermativo e li abbiamo sottoposti a verifica. Sia il modello di misura delle variabili esogene ( $x = A_x \xi + \delta$ ) che quello delle variabili endogene ( $y = A_y \eta + \varepsilon$ ) può essere considerato soddisfacente. I factor loadings sono tutti significativi e tendenzialmente rilevanti e gli errori, anche se a volte non trascurabili, tendenzialmente accettabili (fare riferimento all'appendice F per gli output metodologici maggiormente dettagliati)<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> L'esigenza di sintetizzare in un unico indice la pluralità delle variabili avviene quando un concetto viene scomposto in dimensioni e rilevato attraverso una molteplicità di indicatori. Per indice si intende quindi una variabile funzione di altre variabili che sintetizza le informazioni contenute nelle singole variabili.

<sup>43</sup> Nonostante la regola dei due indicatori per l'identificazione della CFA (Bollen, 1989), alcune delle variabili latenti prese in considerazione nella presente ricerca sono state definite utilizzando un solo indicatore. Tale scelta è motivata da alcune considerazioni che riguardano l'adeguatezza del rapporto di indicazione o di rappresentanza semantica, che lega tali indicatori agli specifici costrutti esaminati.

### 6.4.2. Il modello strutturale

Di seguito verrà esposto il modello strutturale ( $\eta = B\eta + \Gamma\zeta + \zeta$ ) e le differenti ipotesi che sono state prese in considerazione dalla presente ricerca. Molte di queste sono ipotesi di mediazione che acquisiscono ancora più rilevanza alla luce del “principio di parsimonia” su cui si basano metodologie di analisi avanzate, quali i modelli di equazione strutturale con variabili latenti, che simultaneamente prendono in considerazione la complessa rete di interazioni esistenti tra le variabili indagate.

Per testare un effetto di mediazione, usando i modelli di equazione strutturale, è possibile procedere comparando il modello con paths mediazionali e modelli addizionali che includono i paths diretti (Perugini e Conner, 2000). Gli autori osservano come “la comparazione formale dei modelli è informativa dove l’indice globale è migliorato includendo i paths diretti. Se il caso si realizza la differenza del chi-quadrato ( $\chi^2$ ) tra i modelli risulta significativa” (p. 21).

Successivamente dovranno essere presi in considerazione i singoli parametri per verificare che i criteri per testare un effetto di mediazione, definiti da Baron e Kenny (1986), vengano rispettati.

Il fit del modello è stato valutato con il chi-square test, il Non-Normed Fit Index (NNFI), il Comparative Fit Index (CFI) e il Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Il fit può essere considerato soddisfacente quando il chi-square test non risulta significativo, ma vista la dipendenza di tale test dalla grandezza del campione e dal numero di variabili, come suggerito dalla letteratura, altri indici devono essere presi in considerazione (Bollen e Long, 1993). Un fit accettabile è ottenuto quando il CFI e NNFI sono maggiori di .90 e il RMSEA è minore di .08 (Bentler, 1990).

Il modello (figura 6.14) mostra accettabili indici di adattamento complessivo del modello ai dati ( $\chi^2 = (1387, N = 196) = 1441.20, p = 0.1518$ ; NNFI = .96; CFI = .98; RMSEA = .07).

|                                 | <i>media</i> | <i>ds</i> | 1       | 2       | 3       | 4      | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10     | 11     | 12    |
|---------------------------------|--------------|-----------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|-------|
| 1. soddisfazione lavorativa     | 3.45         | .75       |         |         |         |        |         |         |         |         |         |        |        |       |
| 2. older worker identity        | 2.10         | .70       | -.305** |         |         |        |         |         |         |         |         |        |        |       |
| 3. commitment affettivo         | 3.48         | 1.11      | .554**  | -.340** |         |        |         |         |         |         |         |        |        |       |
| 4. commitment normativo         | 2.65         | .99       | .409**  | -.081   | .429**  |        |         |         |         |         |         |        |        |       |
| 5. commitment continuativo      | 2.82         | .94       | -.191** | .190**  | -.182*  | .176*  |         |         |         |         |         |        |        |       |
| 6. lavoro impegno stimolo       | 3.58         | .66       | .586**  | -.384** | .360**  | .228** | -.281** |         |         |         |         |        |        |       |
| 7. confronto personale outgroup | 2.34         | 1.33      | -.415** | .389**  | -.332** | -.118  | .113    | -.166*  |         |         |         |        |        |       |
| 8. confronto personale ingroup  | 1.99         | 1.15      | -.350** | .473**  | -.328** | -.070  | .061    | -.259** | .498**  |         |         |        |        |       |
| 9. confronto gruppo             | 2.58         | 1.37      | -.383** | .428**  | -.329** | -.056  | .087    | -.167*  | .715**  | .505**  |         |        |        |       |
| 10. età soggettiva              | 3.29         | .63       | .172    | .180*   | .041    | .000   | .113    | .140    | .035    | .052    | .076    |        |        |       |
| 11. età cronologica             | 54.39        | 3.33      | .233**  | .015    | .166*   | .058   | -.163*  | .168*   | -.002   | -.042   | -.007   | .364** |        |       |
| 12. stato di salute             | 3.89         | 1.02      | .284**  | -.348** | .172    | .084   | -.115   | .208**  | -.205** | -.366** | -.199** | -.021  | -.004  |       |
| 13. anzianità di servizio       | 23.82        | 10.20     | .227**  | .074    | .170*   | .045   | -.151*  | .296**  | -.009   | .012    | .004    | .168   | .283** | -.009 |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Tabella 6.1: statistiche descrittive e correlazioni delle variabili (n=196)

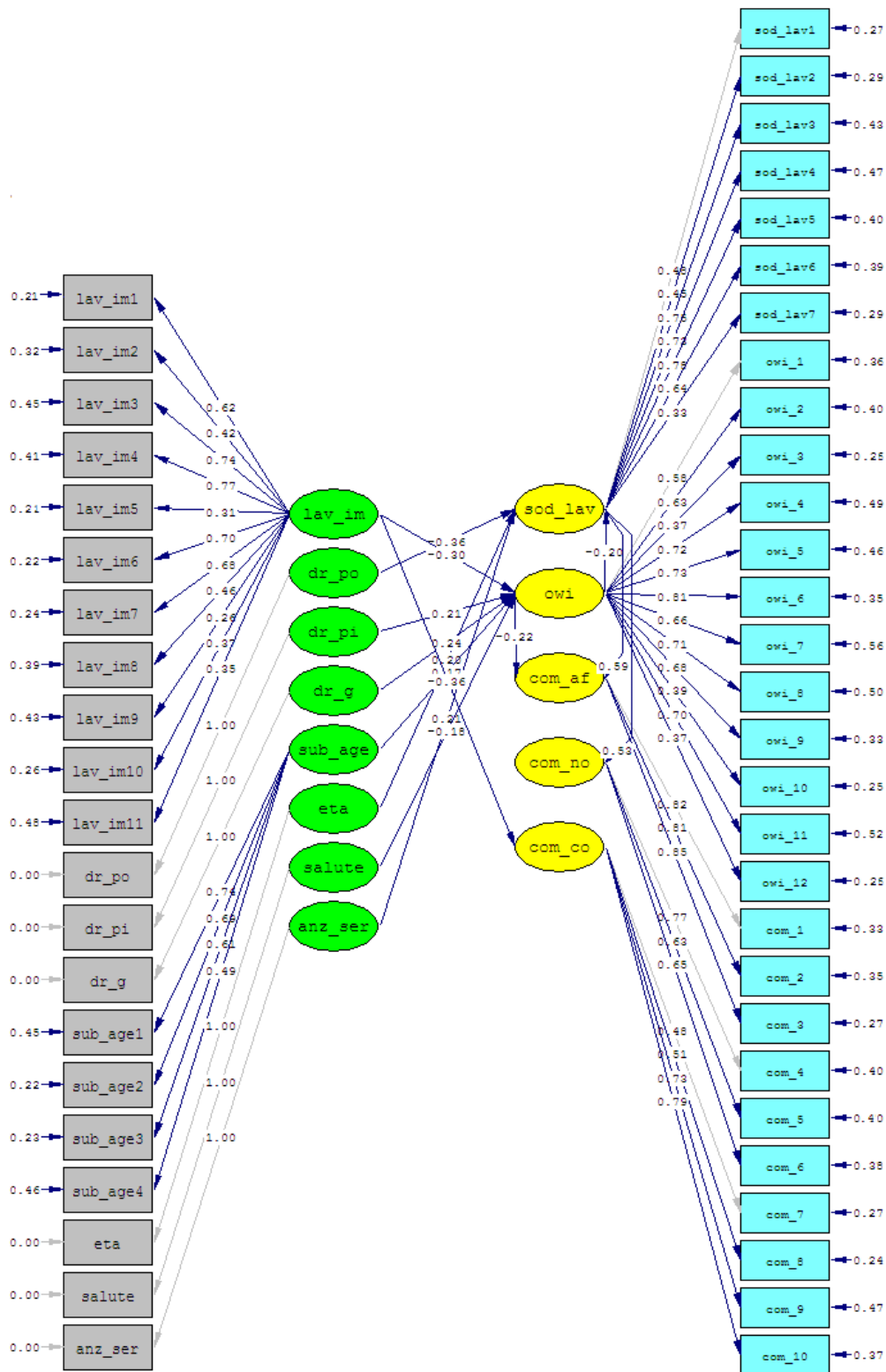


Figura 6.14: maturità professionale – modello di equazione strutturale mediato

Legenda: *lav\_im* = lavoro impegno/stimolo; *dr\_po* = confronto personale outgroup; *dr\_pi* = confronto personale ingroup; *dr\_g* = confronto gruppo; *sub\_age* = subjective age; *età* = età; *salute* = stato di salute; *anz\_ser* = anzianità di servizio; *sod\_lav* = soddisfazione lavorativa; *owi* = older worker identity; *com\_af* = commitment affettive; *com\_no* = commitment normative; *com\_co* = commitment continuance

Per facilitare l'esposizione dei dati presenteremo graficamente di volta in volta le singole ipotesi prese in considerazione, facendo riferimento per una visione d'insieme e più dettagliata al modello, con i principali parametri standardizzati, presentato nella pagina precedente (figura 6.14).

Innanzitutto è stata indagata la relazione tra l'età cronologica e l'età soggettiva con l'older worker identity, cioè la percezione che i lavoratori senior hanno di se stessi valutando nello specifico: efficacia, creatività, responsabilità, competenza, difficoltà nell'apprendimento, flessibilità-adattabilità, motivazione, sviluppo e aggiornamento.

*H1:*

*ipotizziamo che non sia l'età cronologica ma l'età che una persona si sente (l'età soggettiva percepita) ad influenzare la percezione di essere un lavoratore senior con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d'apprendimento, poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (older worker identity).*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando i path diretti dell'età cronologica "età" e dell'età soggettiva percepita "sub\_age" sull'older worker identity "owi" è possibile vedere come il primo path non risulta significativo ( $\gamma = .03$ ,  $ES = .05$ ,  $t = .54$ ,  $\gamma_{std} = .04$ ) a differenza del secondo ( $\gamma = .13$ ,  $ES = .05$ ,  $t = 2.32$ ,  $\gamma_{std} = .17$ )<sup>44</sup>.

Quindi, non è l'invecchiamento cronologico ma l'età che una persona si percepisce, cioè l'età soggettiva percepita, ad influenzare l'older worker identity, cioè la percezione di essere un lavoratore senior con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d'apprendimento, poca

---

<sup>44</sup> Il **valore t di un parametro** (consiste nel suo valore diviso per l'errore standard) viene utilizzato per valutare se quel parametro può essere considerato significativamente diverso da 0, se cioè possiamo respingere l'ipotesi che il parametro nell'universo sia 0. In generale si considerano significativamente diversi da 0 quei parametri che hanno valore  $t > |2|$ .

flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (figura 6.15).

Tali risultati sostengono l'ipotesi H1.

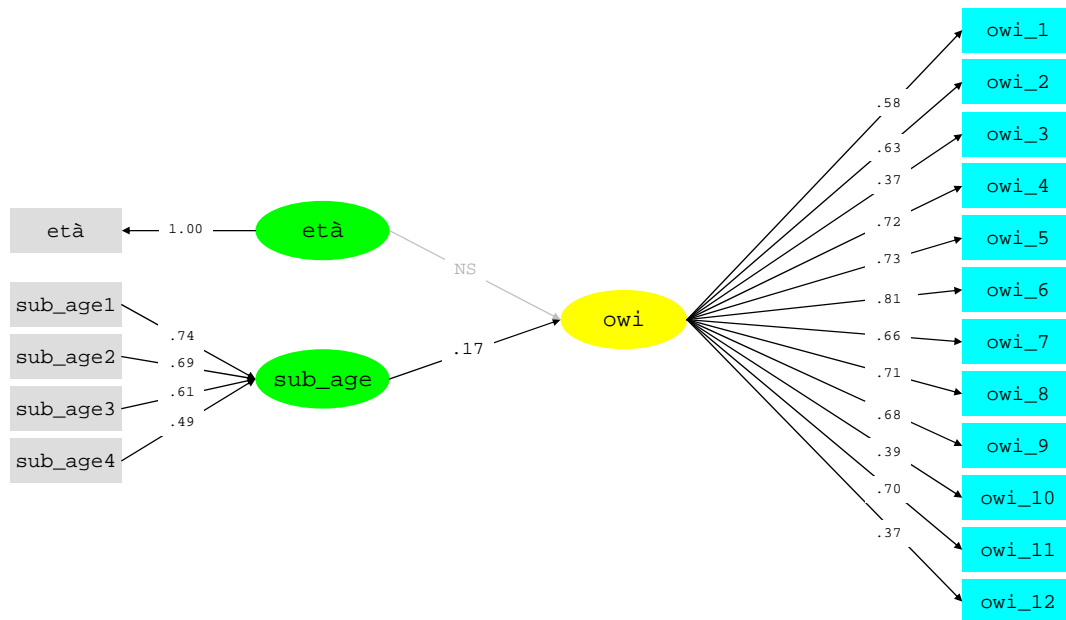


Figura 6.15: Ipotesi H1

Legenda: età = età; sub\_age = subjective age; owi = older worker identity

Successivamente è stato preso in considerazione l'effetto di mediazione dell'older worker identity sulla relazione tra lo stato di salute e la soddisfazione lavorativa.

Prima di procedere nella verifica delle ipotesi è stato verificato il *prerequisito* richiesto per poter testare l'effetto della variabile mediatrice, vale a dire che le variabili indipendenti e dipendenti fossero associate tra loro in modo significativo.

*H2a:*

*ipotizziamo che lo stato di salute di un lavoratore senior influenzi la soddisfazione lavorativa.*

Il path diretto dello stato di salute "salute" sulla soddisfazione lavorativa "sod\_lav" ( $\gamma = .06$ ,  $ES = .03$ ,  $t = 2.13$ ,  $\gamma_{std} = .13$ ) risulta significativo.

Tali risultati sostengono l'ipotesi H2a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H2b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore senior gode di un buono stato di salute allora meno si percepirà come un lavoratore con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d'apprendimento, poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (older worker identity) e maggiore sarà la soddisfazione lavorativa percepita.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.2).

Verificando i singoli parametri è possibile vedere come i criteri definiti da Baron e Kenny (1986) per testare un effetto di mediazione vengono totalmente rispettati (figura 6.16).

Infatti, c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè dello stato di salute "salute" sull'identità del lavoratore d'età avanzata "owi" ( $\gamma_{std} = -.18$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè dell'identità del lavoratore d'età avanzata sulla soddisfazione lavorativa percepita "sod\_lav" ( $\beta_{std} = -.20$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente.

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t    | $\gamma_{std.}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|------|-----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |      |      |                 |
| (MM)                   | 1441.20  | 1387 |            |    |          |      |      |                 |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |      |                 |
| salute to sod_lav      | 1439.10  | 1386 | 2.1        | NS | 0.05     | 0.08 | 0.67 | 0.05            |

Tabella 6.2: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

Tali risultati sostengono l'ipotesi H2b privilegiando il modello mediato.

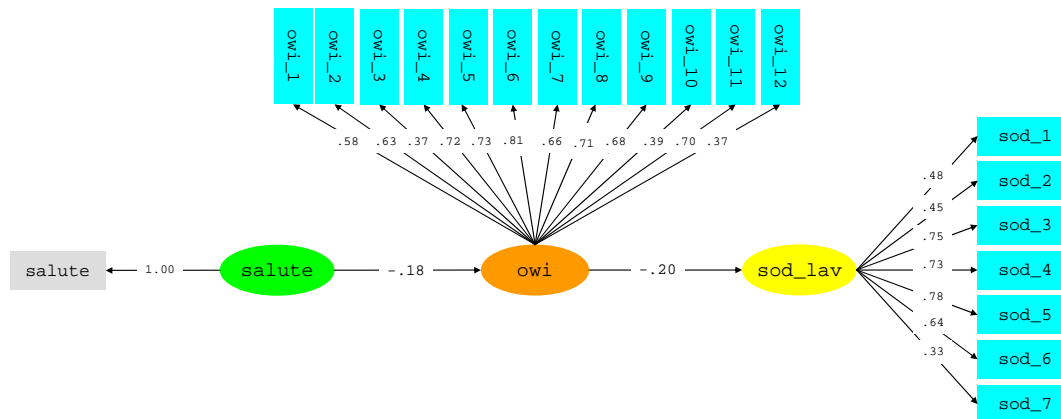


Figura 6.16: Ipotesi di mediazione H2b

Legenda: *salute* = stato di salute; *owi* = older worker identity; *sod\_lav* = soddisfazione lavorativa

Prendendo in considerazione l'anzianità di servizio e l'età cronologica si è inteso verificare se la soddisfazione lavorativa media la relazione tra l'anzianità di servizio e l'età con il commitment organizzativo di tipo affettivo.

Nell'indagare l'effetto di mediazione si è proceduto inizialmente verificando l'associazione tra la variabile indipendente e la dipendente.

*H3a:*

*ipotizziamo che l'anzianità di servizio influenzi il legame di tipo affettivo con la propria organizzazione.*

Il path diretto dell'anzianità di servizio "anz\_ser" sul commitment organizzativo di tipo affettivo "com\_af" ( $\gamma = .20$ ,  $ES = .07$ ,  $t = 2.90$ ,  $\gamma_{std} = .20$ ) è risultato significativo sostenendo l'ipotesi H3a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.



*H3b:*

*ipotizziamo che più anni di servizio un lavoratore avrà all'interno del contesto organizzativo maggiore sarà la soddisfazione lavorativa percepita e il legame affettivo con la propria organizzazione.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.3). Verificando i singoli parametri (figura 6.17) è possibile vedere che c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè dell'anzianità di servizio “anz\_ser” sulla soddisfazione lavorativa “sod\_lav” ( $\gamma_{std} = .21$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente cioè della soddisfazione lavorativa sul commitment organizzativo di tipo affettivo “com\_af” ( $\beta_{std} = .59$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente considerata.

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t    | $\gamma_{std}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|------|----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |      |      |                |
| (MM)                   | 1441.20  | 1387 |            |    |          |      |      |                |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |      |                |
| anz_ser to com_af      | 1440.15  | 1386 | 1.05       | NS | 0.05     | 0.06 | 0.73 | 0.05           |

Tabella 6.3: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

Tali risultati sostengono l'ipotesi H3b privilegiando il modello mediato.

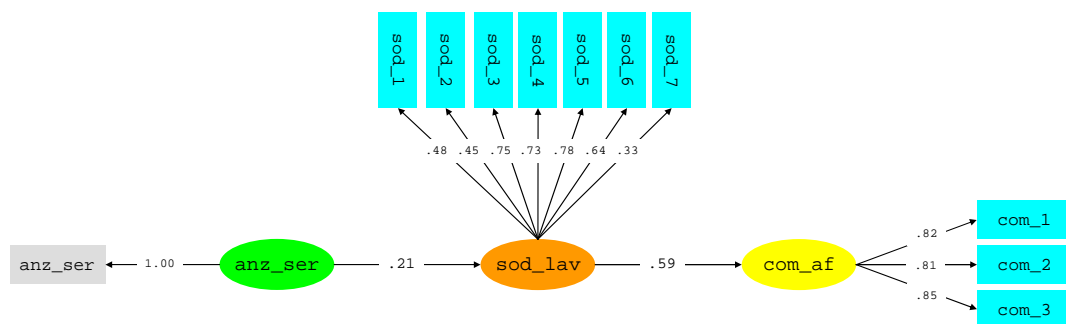


Figura 6.17: Ipotesi di mediazione H3b

Legenda: *anz\_ser* = anzianità di servizio; *sod\_lav* = soddisfazione lavorativa; *com\_af* = commitment affettivo

*H4a:*

*ipotizziamo che l'età influenzi il legame di tipo affettivo con la propria organizzazione.*

Non includendo in modello la variabile ipotizzata come mediatrice è possibile verificare la significatività del path diretto dell'età "età" sul commitment organizzativo di tipo affettivo "com\_af" ( $\gamma = .20$ ,  $ES = .07$ ,  $t = 2.81$ ,  $\gamma_{std} = .20$ ).

Tali risultati sostengono l'ipotesi H4a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H4b:*

*ipotizziamo che più il lavoratore senior sarà di età avanzata maggiore sarà la soddisfazione lavorativa percepita e il legame affettivo con la propria organizzazione.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.4).

Verificando i singoli parametri è possibile vedere come i criteri definiti da Baron e Kenny (1986) per testare un effetto di mediazione vengono totalmente rispettati (figura 6.18).

Infatti, c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè dell'età sulla soddisfazione lavorativa "sod\_lav" ( $\gamma_{std} = .20$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè della soddisfazione lavorativa sul commitment organizzativo di tipo affettivo "com\_af" ( $\beta_{std} = .59$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente considerata.

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE  | t   | $\gamma_{std}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|-----|-----|----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |     |     |                |
| (MM)                   | 1441.20  | 1387 |            |    |          |     |     |                |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |     |     |                |
| età to com_af          | 1439.19  | 1386 | 2.01       | NS | .05      | .06 | .77 | .05            |

Tabella 6.4: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

Tali risultati sostengono l'ipotesi H4b privilegiando il modello mediato.

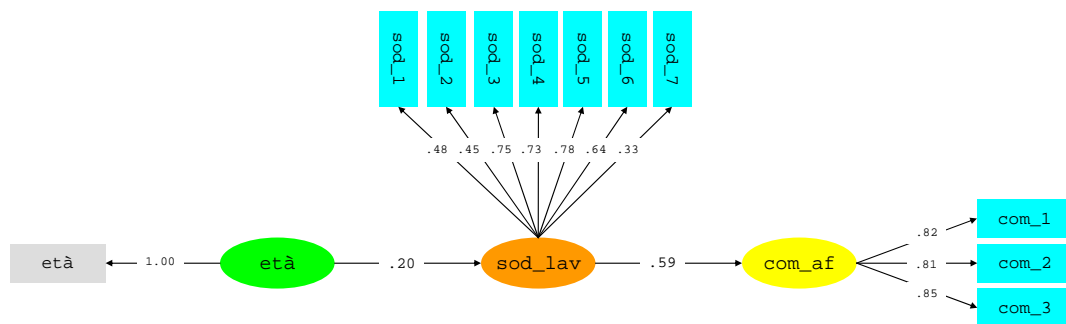


Figura 6.18: Ipotesi di mediazione H4b

Legenda: età = età; sod\_lav = soddisfazione lavorativa; com\_af = commitment affective

Oltre agli effetti di mediazione esposti si è individuato, attraverso la *specification search* (Leamer, 1978)<sup>45</sup>, anche un effetto diretto della soddisfazione lavorativa sul commitment normativo.

*H5:*

*ipotizziamo che la soddisfazione lavorativa influenzi positivamente il legame di tipo normativo con la propria organizzazione.*

Il path diretto significativo e nella direzione ipotizzata della soddisfazione sul commitment normativo ( $\gamma_{std} = .53$ ) supporta l'ipotesi H5 (figura 6.19).

<sup>45</sup> **Indici di modifica** permettono di individuare quali, fra i parametri esclusi (fissi), potrebbero essere inseriti nel modello con miglioramento della sua bontà di adattamento. L'indice di modifica è la quantificazione di questo miglioramento ed è la misura di quanto diminuirebbe la statistica T del chi-quadrato se quel parametro venisse liberato, cioè inserito nel modello.

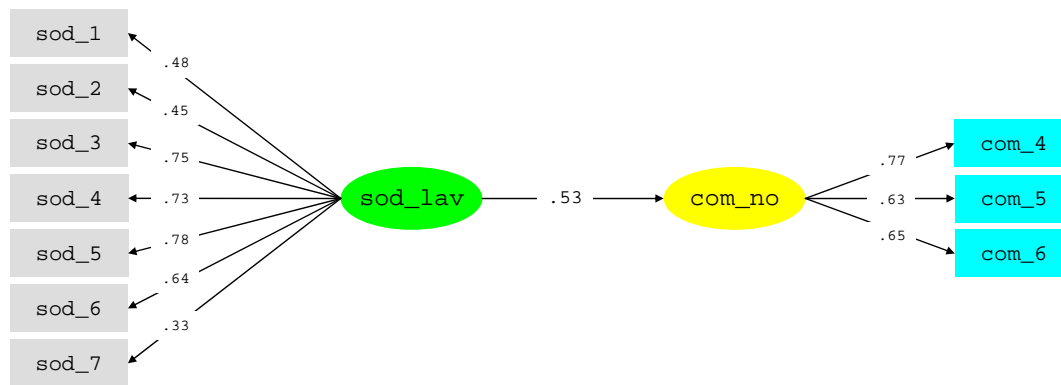


Figura 6.19: Ipotesi H5

Legenda: *sod\_lav* = soddisfazione lavorativa; *com\_af* = commitment affective

In seguito si è analizzato se l'older worker identity media la relazione tra il confronto personale ingroup, gruppo e personale outgroup con la soddisfazione lavorativa e il legame affettivo con l'organizzazione.

Prima di procedere nella verifica delle ipotesi è stato verificato che le variabili indipendenti e dipendenti fossero associate tra loro in modo significativo (*prerequisito* richiesto per poter testare l'effetto della variabile mediatrice).

*H6a:*

*ipotizziamo che il confronto personale ingroup influenzi la soddisfazione lavorativa e il legame affettivo con l'organizzazione.*

Non includendo in modello la variabile ipotizzata come mediatrice i path diretti del confronto personale ingroup "dr\_pi" sulla soddisfazione lavorativa "sod\_lav" ( $\gamma = -.07$ , ES = .03,  $t = -2.30$ ,  $\gamma_{std} = -.19$ ) e sul legame affettivo con l'organizzazione "com\_af" ( $\gamma = -.10$ , ES = .05,  $t = -2.09$ ,  $\gamma_{std} = -.14$ ) risultano significativi.

Tali risultati sostengono l'ipotesi H6a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H6b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore senior si sente meno apprezzato rispetto ai colleghi della stessa età allora maggiormente si descriverà come un lavoratore con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d'apprendimento, poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (older worker identity) e minore sarà la soddisfazione lavorativa percepita e il legame affettivo con la propria organizzazione.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con i modelli che includono paths diretti, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.5).

Verificando i singoli parametri è possibile vedere come i criteri definiti da Baron e Kenny (1986) per testare un effetto di mediazione vengano totalmente rispettati (figura 6.20).

Infatti, c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del confronto personale ingroup "dr\_pi" sull'identità del lavoratore d'età avanzata "owi" ( $\gamma_{std} = .21$ ); influenza significativa della mediatrice sulle variabili dipendenti (rispettivamente  $\beta_{std} = -.20$  per la soddisfazione lavorativa percepita "sod\_lav" e  $\beta_{std} = -.22$  per il legame con la propria organizzazione di tipo affettivo "com\_af") e, ben visibile dai dati riportati in tabella, paths diretti non significativi tra la indipendente e le dipendenti considerate.

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t     | $\gamma_{std.}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|-------|-----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |      |       |                 |
| (MM)                   | 1441.20  | 1387 |            |    |          |      |       |                 |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                 |
| dr_pi to com_af        | 1437.85  | 1386 | 3.35       | NS | -0.04    | 0.05 | -0.77 | -0.06           |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                 |
| dr_pi to sod_lav       | 1440.91  | 1386 | .29        | NS | -0.05    | 0.03 | -1.48 | -0.13           |

Tabella 6.5: Confronto modello mediato e modelli con paths diretti (N=196)

Tali risultati sostengono l'ipotesi H6b privilegiando il modello mediato.

*H7a:*

*ipotizziamo che il confronto con il gruppo di lavoratori senior influenzi la soddisfazione lavorativa e il legame affettivo con l'organizzazione.*

Come è possibile notare, escludendo la variabile ipotizzata come mediatrice, i path diretti del confronto gruppo "dr\_g" sulla soddisfazione lavorativa "sod\_lav" ( $\gamma = -.06$ ,  $ES = .03$ ,  $t = -2.02$ ,  $\gamma_{std} = -.20$ ) e sul legame affettivo con l'organizzazione "com\_af" ( $\gamma = -.07$ ,  $ES = .03$ ,  $t = -2.30$ ,  $\gamma_{std} = -.19$ ) risultano significativi.

Tali risultati sostengono l'ipotesi H7a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H7b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore senior crede che nel proprio contesto lavorativo i lavoratori d'età avanzata vengono meno apprezzati rispetto ai colleghi più giovani, allora maggiormente si descriverà come un lavoratore con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d'apprendimento, poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (older worker identity) e minore sarà la soddisfazione lavorativa percepita e il legame affettivo con la propria organizzazione.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con i modelli che includono paths diretti, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.6).

Verificando i singoli parametri (figura 6.20) è possibile vedere che c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del confronto con il gruppo di lavoratori senior "dr\_g" sull'identità del lavoratore d'età avanzata "owi" ( $\gamma_{std} = .24$ ); influenza significativa della

mediatrice sulle variabili dipendenti (rispettivamente  $\beta_{std} = -.20$  per la soddisfazione lavorativa percepita “sod\_lav”;  $\beta_{std} = -.22$  per il legame con la propria organizzazione di tipo affettivo “com\_af”) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, paths diretti non significativi tra la indipendente e le dipendenti considerate.

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t     | $\gamma_{std}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|-------|----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |      |       |                |
| (MM)                   | 1441.20  | 1387 |            |    |          |      |       |                |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                |
| <b>dr_g to com_af</b>  | 1438.84  | 1386 | 2.36       | NS | -0.02    | 0.04 | -0.61 | -0.04          |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                |
| <b>dr_g to sod_lav</b> | 1437.94  | 1386 | 3.26       | NS | -0.04    | 0.03 | -1.37 | -0.14          |

Tabella 6.6: Confronto modello mediato e modelli con paths diretti (N=196)

Tali risultati sostengono l’ipotesi H7b privilegiando il modello mediato.

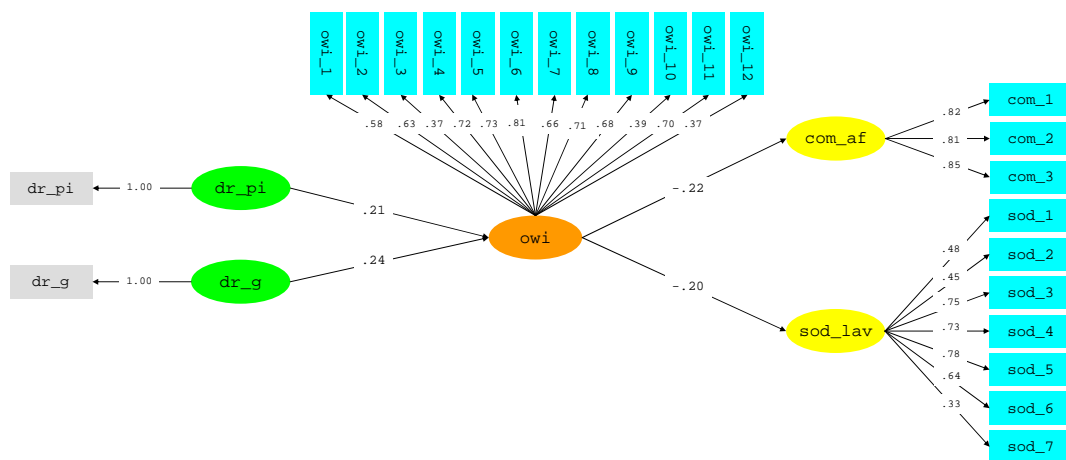


Figura 6.20: Ipotesi di mediazione H6b e H7b

Legenda: *dr\_pi* = confronto personale ingroup; *dr\_g* = confronto gruppo; *owi* = older worker identity; *com\_af* = commitment affettivo; *sod\_lav* = soddisfazione lavorativa

Per quel che riguarda il confronto personale outgroup si è visto che il path con l’older worker identity, nel modello di equazione strutturale, non risultava significativo. Attraverso la *specification search* e l’influenza ipotizzata del confronto personale outgroup sulla soddisfazione e sul commitment organizzativo di tipo affettivo si è inteso procedere testando se

la relazione tra il confronto personale outgroup e il commitment organizzativo affettivo poteva essere mediata dalla soddisfazione lavorativa percepita.

Prima di procedere nella analisi dell'effetto mediazione si è verificato che la variabile indipendente e la dipendente fossero associate tra loro in modo significativo.

*H8a:*

*ipotizziamo che il confronto personale outgroup influenzi il legame di tipo affettivo con la propria organizzazione.*

Il path diretto del confronto personale outgroup “dr\_po” sul commitment organizzativo di tipo affettivo “com\_af” ( $\gamma = -.13$ ,  $ES = .04$ ,  $t = -3.07$ ,  $\gamma_{std} = -.24$ ) è significativo sostenendo l'ipotesi H8a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H8b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore senior crede di essere meno apprezzato rispetto ai colleghi più giovani allora minore sarà la soddisfazione lavorativa percepita ed il legame affettivo con la propria organizzazione.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.7).

Verificando i singoli parametri (figura 6.21) è possibile vedere che c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del confronto personale outgroup “dr\_po” sulla soddisfazione lavorativa percepita “sod\_lav” ( $\gamma_{std} = -.36$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente cioè della soddisfazione lavorativa sul commitment organizzativo di tipo affettivo “com\_af” ( $\beta_{std} = .59$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente.



| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t     | $\gamma_{std.}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|-------|-----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |      |       |                 |
| (MM)                   | 1441.20  | 1387 |            |    |          |      |       |                 |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                 |
| <b>dr_po to com_af</b> | 1441.13  | 1386 | .07        | NS | -0.01    | 0.04 | -0.32 | -0.02           |

Tabella 6.7: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

Tali risultati sostengono l'ipotesi H8b privilegiando il modello mediato.

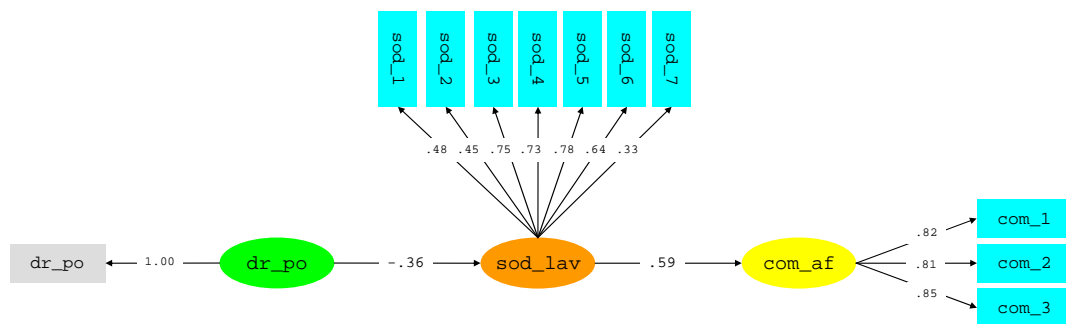


Figura 6.21: Ipotesi di mediazione H8b

Legenda: *dr\_po* = confronto personale outgroup; *sod\_lav* = soddisfazione lavorativa; *com\_af* = commitment affettivo

Proseguendo, si è verificato se l'older worker identity media la relazione tra la percezione del lavoro in termini di impegno e stimolo e il legame di tipo affettivo con la propria organizzazione.

Prima di procedere nella verifica dell'ipotesi di mediazione si è testata la relazione tra la variabile indipendente e la dipendente.

*H9a:*

*ipotizziamo che svolgere un lavoro impegnativo e stimolante influenzi il legame con la propria organizzazione (di tipo affettivo).*

Non includendo la variabile mediatrice è possibile vedere come il path diretto del lavoro impegno e stimolo “lav\_im” sul commitment

organizzativo di tipo affettivo “com\_af” ( $\gamma = .06$ ,  $ES = .03$ ,  $t = 2.01$ ,  $\gamma_{std} = .12$ ) è significativo.

Tali risultati sostengono l’ipotesi H9a consentendoci di proseguire nella validazione dell’ipotesi di mediazione.

*H9b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore senior svolge un lavoro impegnativo e stimolante in termini di crescita e sviluppo con ambiti di discrezionalità decisionale nell’esecuzione e nell’organizzazione dei propri compiti, allora meno si descriverà come un lavoratore con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d’apprendimento, poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (older worker identity) e maggiore sarà il legame affettivo con la propria organizzazione.*

Procedendo nella verifica dell’ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.8). Verificando i singoli parametri (figura 6.22) è possibile vedere che c’è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del lavoro impegno e stimolo “lav\_im” sull’identità di ruolo del lavoratore d’età avanzata “owi” ( $\gamma_{std} = -.30$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè dell’identità del lavoratore d’età avanzata sul commitment organizzativo di tipo affettivo “com\_af” ( $\beta_{std} = -.22$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente.

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t    | $\gamma_{std}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|------|----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |      |      |                |
| (MM)                   | 1441.20  | 1387 |            |    |          |      |      |                |
| MM+                    |          |      |            |    |          |      |      |                |
| lav_im to com_af       | 1439.52  | 1386 | 1.68       | NS | 0.05     | 0.08 | 0.66 | 0.05           |

Tabella 6.8: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

Tali risultati sostengono l'ipotesi H9b privilegiando il modello mediato.

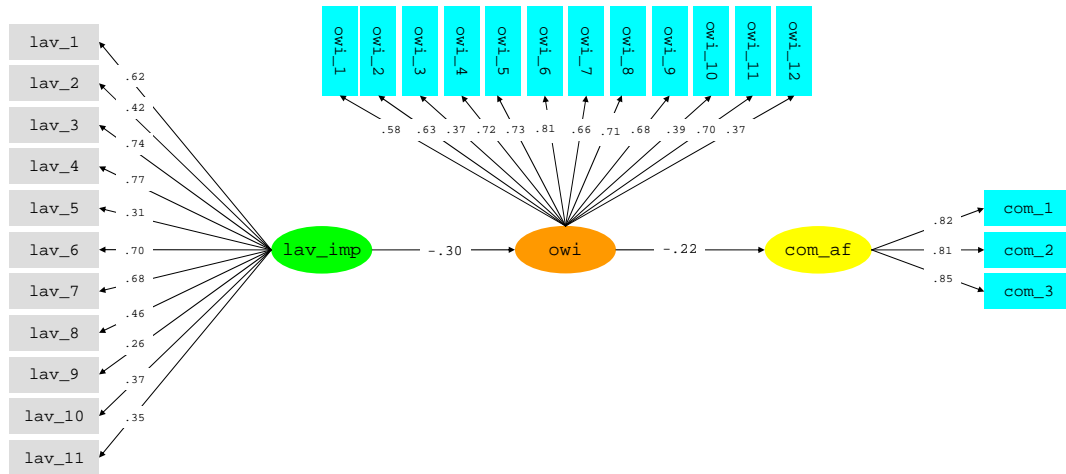


Figura 6.22: Ipotesi di mediazione H9b

Legenda: *lav\_im* = lavoro impegno/stimolo; *owi* = older worker identity; *com\_af* = commitment affective

Oltre all'effetto di mediazione esposto si è individuato, attraverso la *specification search*, anche un effetto diretto del lavoro impegno e stimolo sul commitment organizzativo di tipo continuativo.

*H10:*

*ipotizziamo che svolgere un lavoro impegnativo e stimolante influenzi negativamente il legame di tipo continuativo con la propria organizzazione.*

Il path diretto significativo e nella direzione ipotizzata del lavoro impegno e stimolo sul commitment continuativo ( $\gamma_{std} = -.36$ ) supporta l'ipotesi H10 (figura 6.23).

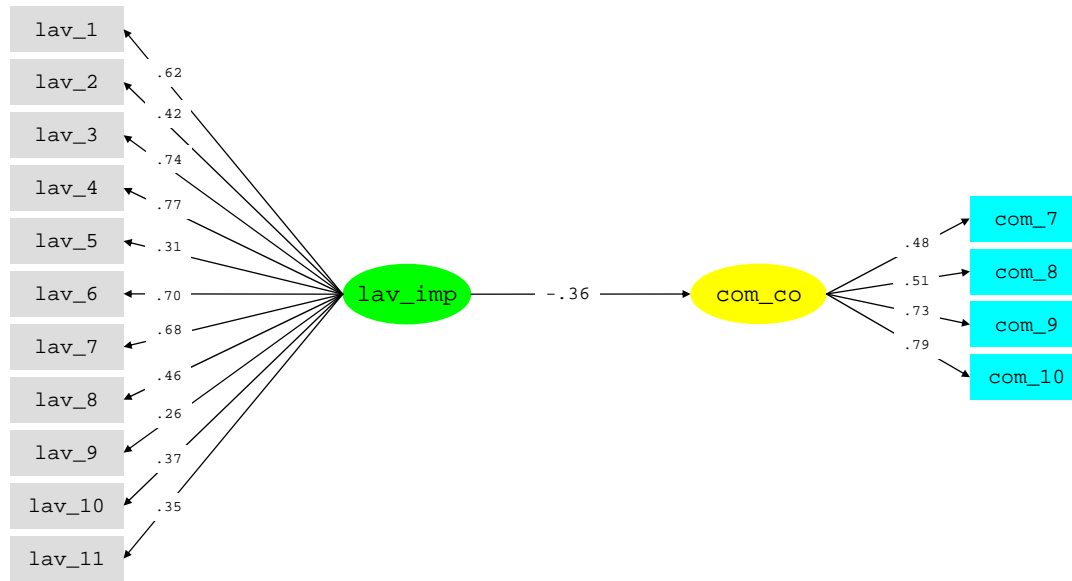


Figura 6.23: Ipotesi H10

Legenda: *lav\_imp* = lavoro impegno/stimolo; *com\_co* = commitment continuance

Infine appare plausibile ipotizzare che il modello delineato dalla presente ricerca sulla maturità professionale è un modello esplicativo ed efficace.

*H11:*

*ipotizziamo che il modello avrà un sostanziale potere predittivo e spiegherà efficacemente la relazione tra le variabili.*

La varianza spiegata dal modello è buona per il commitment affettivo “com\_af” ( $R^2 = .49$ ), l’older worker identity “owi” ( $R^2 = .44$ ) e la soddisfazione lavorativa “sod\_lav” ( $R^2 = .38$ ); discreta per il commitment normativo “com\_no” e continuativo “com\_co” (rispettivamente  $R^2 = .28$ ;  $R^2 = .20$ ).

Tali risultati sostengono l’ipotesi H11 relativa al potere predittivo del modello testato.

## **6.5. Approfondimento: l'albero decisionale sul profilo dei lavoratori over 50**

Dopo aver definito il modello di equazione strutturale relativo alla maturità professionale si è inteso procedere ad un successivo approfondimento metodologico finalizzato ad esplorare il profilo professionale del nostro campione creando un sistema di classificazione dei casi, visualizzato attraverso un albero decisionale.

Un sistema di classificazione è un sistema di regole di decisione che prevedono o classificano le osservazioni esistenti. Gli alberi decisionali sono grafici che illustrano le regole di decisione e iniziano con un nodo radice contenente tutte le osservazioni del campione. Quando si esegue l'espansione dell'albero i dati vengono ramificati in sottoinsiemi esclusivi di dati.

L'albero viene creato utilizzando un metodo statistico che consente di definire ciascuna divisione. Per l'analisi di classificazione e segmentazione si è inteso utilizzare l'algoritmo CHAID, acronimo di Chi-squared Automatic Interaction Detection. Questo metodo utilizza le statistiche del chi-quadrato per identificare le divisioni ottimali. È utile ricordare che il metodo CHAID a differenza dei metodi C&RT e QUEST possono generare alberi non binari cioè divisioni che presentano più di due nodi figlio.

Procediamo all'esplorazione del profilo professionale del nostro campione facendo riferimento ai dati riportati in tabella 6.9 e riassunti graficamente nell'albero in figura 6.24.

Delle differenti variabili di background inserite, due risultano significative nell'albero decisionale: l'anzianità di servizio e l'età.

In base alla divisione di livello superiore, possiamo affermare che il personale con un'anzianità di servizio minore o uguale a 22 anni (nodo 1;  $\leq 22$  anni) apparterranno alla categoria contrattuale B (48.8% dei casi); invece, il personale con un'anzianità di servizio maggiore di 22 anni (nodo

2; >22 anni) apparterranno ad un posizione professionale più elevata, categoria contrattuale C (43.9% dei casi).

Prendendo in considerazione la divisione di secondo livello, relativa ai lavoratori con un'anzianità di servizio superiore ai 22 anni (nodo 2), è possibile vedere come tra questi i lavoratori con un'età minore o uguale a 53 anni (nodo 3;  $\leq 53$  anni) appartengono molto probabilmente alla categoria contrattuale C (56% dei casi) mentre i lavoratori con un'età superiore ai 53 anni (nodo 4;  $>53$  anni) appartengono ad una posizione professionale più elevata, categoria contrattuale D (35.9% dei casi).

È importante notare che nonostante l'esiguità dei casi del personale con una posizione professionale gestionale/dirigenziale, lavoratori di categoria contrattuale EP, la maggior parte di essi ha un'anzianità di servizio superiore ai 22 anni e un'età superiore ai 53 (72.7% del personale di categoria contrattuale EP del nostro campione, rappresentativo della popolazione obiettivo).

Valutando l'affidabilità dell'albero decisionale, esaminando la stima del rischio che fornisce la proporzione dei casi classificati erroneamente, è possibile verificare che il tasso di errata classificazione del modello è piuttosto bassa .20 (20%).

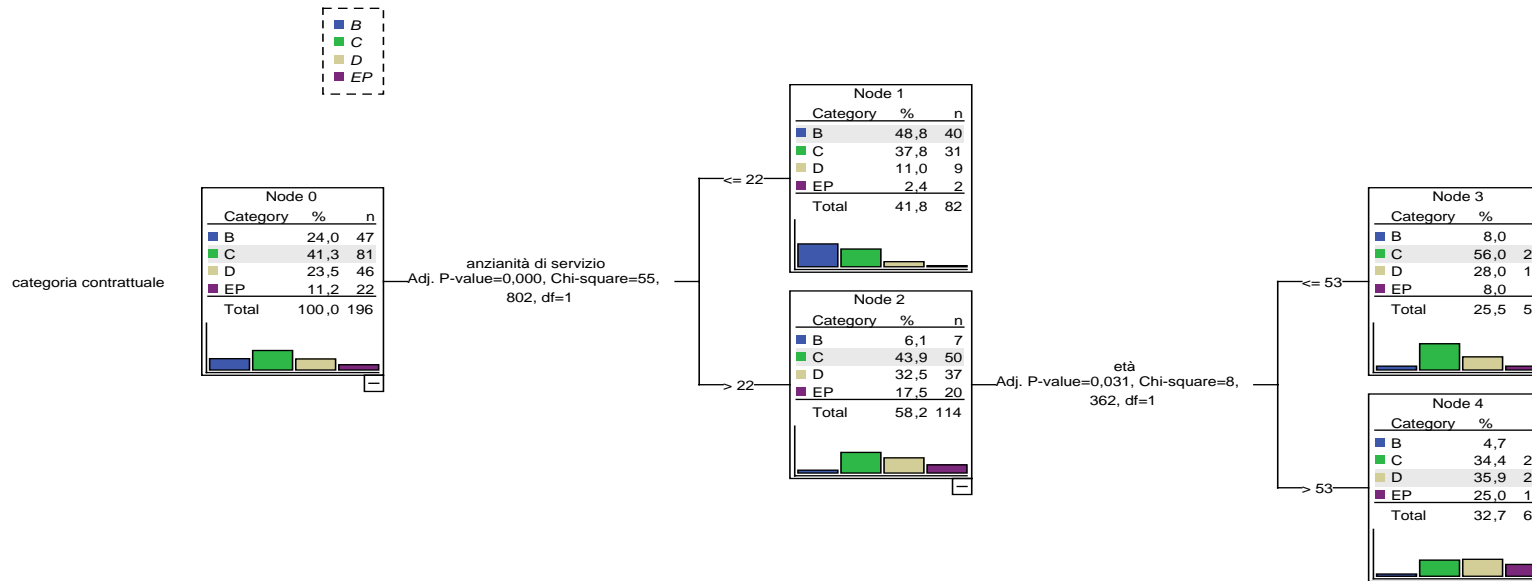


Figura 6.24: Albero I

Tabella 6.9: Albero I

| Node | B  |         | C  |         | D  |         | EP |         | Total |         | Predicted Category | Parent Node | Primary Independent Variable |         |            |    |              |
|------|----|---------|----|---------|----|---------|----|---------|-------|---------|--------------------|-------------|------------------------------|---------|------------|----|--------------|
|      | N  | Percent | N  | Percent | N  | Percent | N  | Percent | N     | Percent |                    |             | Variable                     | Sig.(a) | Chi-Square | df | Split Values |
| 0    | 47 | 24,0%   | 81 | 41,3%   | 46 | 23,5%   | 22 | 11,2%   | 196   | 100,0%  | C                  |             |                              |         |            |    |              |
| 1    | 40 | 48,8%   | 31 | 37,8%   | 9  | 11,0%   | 2  | 2,4%    | 82    | 41,8%   | B                  | 0           | anz_ser                      | ,000    | 55,802     | 1  | ≤ 22         |
| 2    | 7  | 6,1%    | 50 | 43,9%   | 37 | 32,5%   | 20 | 17,5%   | 114   | 58,2%   | C                  | 0           | anz_ser                      | ,000    | 55,802     | 1  | > 22         |
| 3    | 4  | 8,0%    | 28 | 56,0%   | 14 | 28,0%   | 4  | 8,0%    | 50    | 25,5%   | C                  | 2           | età                          | ,031    | 8,362      | 1  | ≤ 53         |
| 4    | 3  | 4,7%    | 22 | 34,4%   | 23 | 35,9%   | 16 | 25,0%   | 64    | 32,7%   | D                  | 2           | età                          | ,031    | 8,362      | 1  | > 53         |

## **6.6. La pianificazione del pensionamento: un modello di equazione strutturale**

La tabella 6.10 mostra le analisi descrittive e le correlazioni delle variabili prese in considerazione dal presente modello che per una maggiore semplicità nella lettura dei dati sono state indicizzate. Come precedentemente chiarito la nostra base dati fa riferimento ai diversi indicatori, dati empirici presenti nella matrice di covarianza.

### **6.6.1. Il modello di misurazione**

Sulla base delle analisi fattoriali esplorative condotte sui diversi costrutti utilizzati nel presente modello abbiamo delineato i modelli fattoriali di tipo confermativo e li abbiamo sottoposti a verifica.

Possiamo affermare che sia il modello di misura delle variabili esogene ( $x = A_x \xi + \delta$ ) che quello delle variabili endogene ( $y = A_y \eta + \varepsilon$ ) può essere considerato soddisfacente. I factor loadings sono tutti significativi e sostanzialmente rilevanti e gli errori, anche se a volte non trascurabili, possono essere considerati accettabili (fare riferimento all'appendice G per gli output metodologici dettagliati)<sup>46</sup>.

### **6.6.2. Il modello strutturale**

Di seguito verrà esposto il modello strutturale ( $\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$ ) e le differenti ipotesi che sono state prese in considerazione dalla presente ricerca. Molte di queste sono ipotesi di mediazione.

Come precedentemente sottolineato per testare un effetto di mediazione, usando i modelli di equazione strutturale, è possibile procedere comparando il modello con paths mediazionali e modelli addizionali che includono i paths diretti (Perugini e Conner, 2000). La comparazione dei modelli risulta informativa dove l'indice globale è migliorato includendo i paths diretti,

---

<sup>46</sup> Alcune delle variabili latenti prese in considerazione nel presente modello sono state definite utilizzando un solo indicatore. Tale scelta pare plausibile sulla base di quello che è un *rapporto di indicazione o di rappresentanza semantica* tendenzialmente adeguato.



quindi, la differenza del chi-quadrato ( $\chi^2$ ) tra i modelli risulta significativa. Successivamente verranno presi in considerazione i singoli parametri per verificare che i criteri per testare un effetto di mediazione, definiti da Baron e Kenny (1986), vengano rispettati.

Il fit del modello è stato valutato con il chi-square test, il Non-Normed Fit Index (NNFI), il Comparative Fit Index (CFI) e il Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Come precedentemente sottolineato il fit del modello può essere considerato soddisfacente quando il chi-square test non risulta significativo, il CFI e NNFI sono maggiori di .90 e il RMSEA è minore di .08 (Bentler, 1990).

Il modello di equazione strutturale sul processo di pianificazione del pensionamento (figura 6.25) mostra eccellenti indici di adattamento complessivo ai dati ( $\chi^2 = (2199, N = 196) = 1438.01, p = 1.00$ ; NNFI = .99; CFI = .98; RMSEA = .00).

## Capitolo VI

|  | <i>media</i> | <i>ds</i> | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8      | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      |
|--|--------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. pianificazione continuità lavorativa    | 2.39         | 1.40      |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |         |         |         |         |
| 2. pianificazione cambiamento lavorativo   | 1.90         | 1.13      | .426**  |         |         |         |         |         |         |        |         |         |         |         |         |         |
| 3. pianificazione pensionamento completo   | 3.05         | 1.56      | -.457** | -.425** |         |         |         |         |         |        |         |         |         |         |         |         |
| 4. pianificazione pensionamento parziale   | 2.29         | 1.30      | .330**  | .386**  | -.211** |         |         |         |         |        |         |         |         |         |         |         |
| 5. assenza di pianificazione               | 3.38         | 1.54      | .353**  | .262**  | -.176*  | .276**  |         |         |         |        |         |         |         |         |         |         |
| 6. REI-transizione al riposo               | 3.41         | 1.06      | -.316** | -.207** | .371**  | -.075   | -.153*  |         |         |        |         |         |         |         |         |         |
| 7. REI-nuovo inizio                        | 3.89         | .97       | -.356** | -.155*  | .288**  | -.116   | -.276** | .417**  |         |        |         |         |         |         |         |         |
| 8. REI-continuità                          | 3.08         | .84       | .138    | .078    | -.091   | .094    | .177*   | -.108   | -.029   |        |         |         |         |         |         |         |
| 9. REI-rottura imposta                     | 1.79         | .74       | .242**  | .212**  | -.044   | .209**  | .205**  | -.093   | -.292** | .024   |         |         |         |         |         |         |
| 10. older worker identity                  | 2.10         | .70       | -.183*  | -.166*  | .281**  | .036    | -.092   | .327**  | .094    | -.124  | .084    |         |         |         |         |         |
| 11. work involvement                       | 2.73         | .68       | .417**  | .100    | -.165*  | .153*   | .167*   | -.219** | -.334** | .172*  | .310**  | -.275** |         |         |         |         |
| 12. job involvement                        | 2.77         | .93       | .471**  | .078    | -.246** | .205**  | .305**  | -.270** | -.380** | .219** | .324**  | -.237** | .723**  |         |         |         |
| 13. retirement self efficacy               | 4.02         | .91       | -.222** | -.224** | .134    | -.178*  | -.138*  | .234**  | .478**  | .128   | -.463** | -.035   | -.284** | -.359** |         |         |
| 14. SCRA-anticipazione perdita relazioni   | 1.89         | .61       | .097    | .079    | .126    | .207**  | .125    | .105    | -.286** | -.009  | .665**  | .212**  | .261**  | .299**  | -.439** |         |
| 15. SCRA-anticipazione vita sociale futura | 3.80         | .66       | -.468** | -.291** | .286**  | -.301** | -.337** | .094    | .634**  | -.045  | -.499** | .019    | -.405** | -.506** | .600**  | -.503** |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Tabella 6.10: statistiche descrittive e correlazioni delle variabili (n=196)

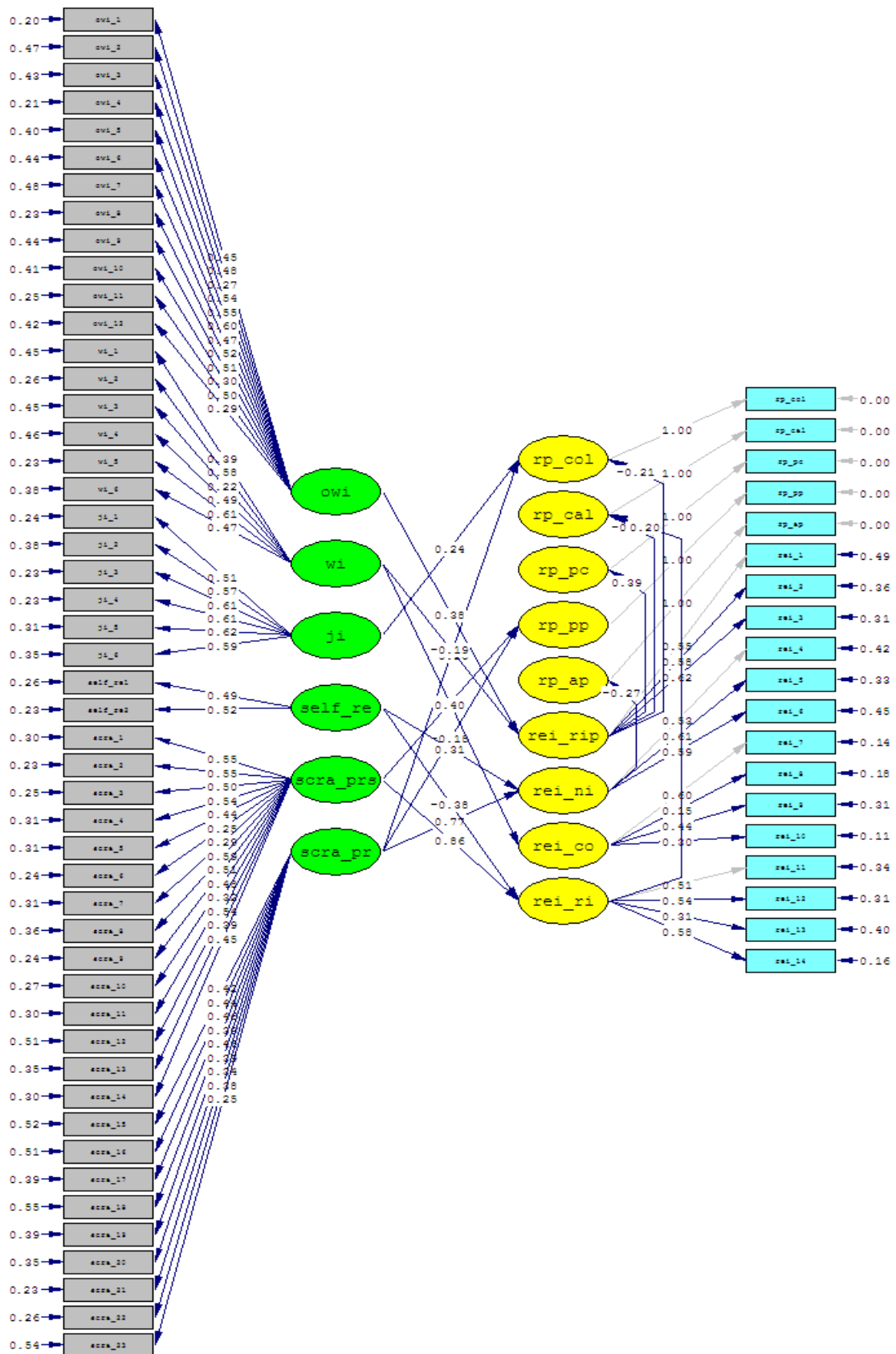


Figura 6.25: pianificazione del pensionamento - modello di equazione strutturale mediato

Legenda: *owi* = older worker identity; *wi* = work involvement; *ji* = job involvement; *self\_re* = retirement self efficacy; *scra\_prs* = anticipazione perdita relazioni sociali; *scra\_pr* = anticipazione vita sociale futura; *rp\_col* = pianificazione continuità lavorativa; *rp\_cal* = pianificazione cambiamento lavorativo; *rp\_pc* = pianificazione pensionamento completo; *rp\_pp* = pianificazione pensionamento parziale; *rp\_ap* = assenza di pianificazione; *rei\_rip* = aspettative transizione al riposo; *rei\_ni* = aspettative nuovo inizio; *rei\_co* = aspettative continuità; *rei\_ri* = aspettative rottura imposta

Per facilitare l'esposizione dei risultati prenderemo in considerazione le singole ipotesi e le presenteremo graficamente di volta in volta facendo riferimento per una visione d'insieme e più dettagliata al modello, con i principali parametri standardizzati, presentato nella pagina precedente (figura 6.25).

Innanzitutto prenderemo in esame le variabili predittive delle aspettative di riposo e di sostanziale inattività nel futuro pensionamento e gli effetti di mediazione ad essa associata.

Prima di procedere nella verifica dell'effetto di mediazione delle aspettative di riposo nella fase di pensionamento sulla relazione tra l'older worker identity con le intenzioni di continuità lavorativa, di cambiamento e di pensionamento completo, è stato verificato che la variabile indipendente fosse associata significativamente alle variabili dipendenti prese in considerazione.

#### *H12a:*

*ipotizziamo che l'older worker identity influenzi le intenzioni di continuità lavorativa, di cambiamento e di pensionamento completo.*

Non includendo in modello la variabile ipotizzata come mediatrice i path diretti dell'older worker identity "owi" sull'intenzione di continuità lavorativa "rp\_col" ( $\gamma = -.33$ ,  $ES = .14$ ,  $t = -2.33$ ,  $\gamma_{std} = -.26$ ), di cambiamento "rp\_cal" ( $\gamma = -.59$ ,  $ES = .26$ ,  $t = -2.28$ ,  $\gamma_{std} = -.18$ ) e di pensionamento completo "rp\_pc" ( $\gamma = .84$ ,  $ES = .28$ ,  $t = 3.00$ ,  $\gamma_{std} = .24$ ) risultano significativi. Tali risultati sostengono l'ipotesi H12a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

#### *H12b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore senior si descriverà come un lavoratore con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d'apprendimento,*

*poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (older worker identity), allora svilupperà aspettative di un futuro pensionamento caratterizzato da una sostanziale inattività, visto come un periodo di riposo, e minori saranno le intenzioni di continuità lavorativa e cambiamento mentre manifesterà intenzioni di pensionamento completo.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con i modelli che includono paths diretti, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.11).

Verificando i singoli parametri è possibile vedere come i criteri definiti da Baron e Kenny (1986) per testare un effetto di mediazione vengono totalmente rispettati (figura 6.26). Infatti, c'è influenza significativa positiva della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè dell'older worker identity "owi" sulle aspettative di riposo ed inattività nel pensionamento "rei\_rip" ( $\gamma_{std} = .38$ ); influenza significativa della mediatrice sulle variabili dipendenti (rispettivamente  $\beta_{std} = -.21$  per l'intenzione di continuare a lavorare "rp\_col";  $\beta_{std} = -.26$  per l'intenzione di cambiare lavoro "rp\_cal" e  $\beta_{std} = .39$  per l'intenzione di pensionamento completo "rp\_pc") e, ben visibile dai dati riportati in tabella, paths diretti non significativi tra la indipendente e le dipendenti considerate.

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t     | $\gamma_{std}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|-------|----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |      |       |                |
| (MM)                   | 1438.01  | 2199 |            |    |          |      |       |                |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                |
| owi to rp_col          | 1437.35  | 2198 | 0.66       | NS | -0.13    | 0.37 | -0.37 | -0.03          |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                |
| owi to rp_cal          | 1436.57  | 2198 | 1.44       | NS | -0.30    | 0.29 | -1.05 | -0.09          |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |      |       |                |
| owi to rp_pc           | 1435.10  | 2198 | 2.91       | NS | 0.39     | 0.31 | 1.28  | .11            |

Tabella 6.11: Confronto modello mediato e modelli con paths diretti (N=196)

I risultati sostengono l'ipotesi H12b privilegiando il modello mediato.

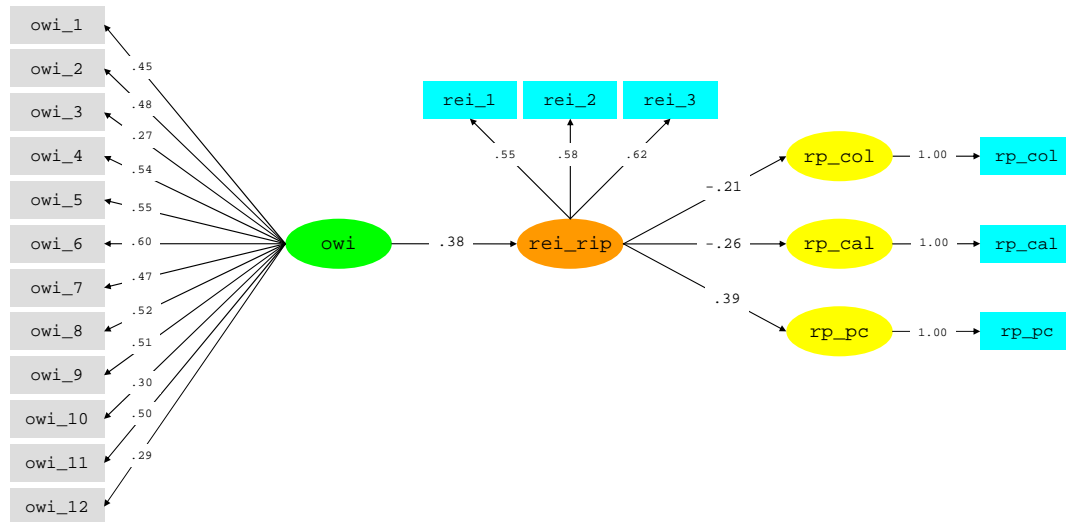


Figura 6.26: Ipotesi di mediazione H12b

Legenda: *owi* = older worker identity; *rei\_rip* = aspettative transizione al riposo; *rp\_col* = pianificazione continuità lavorativa; *rp\_cal* = pianificazione cambiamento lavorativo; *rp\_pc* = pianificazione pensionamento completo

Successivamente è stato preso in considerazione l'effetto di mediazione delle aspettative di transizione al riposo sulla relazione tra il coinvolgimento nel lavoro in generale con le intenzioni di continuità lavorativa e di pensionamento completo.

Prima di procedere nella verifica dell'ipotesi di mediazione si è testata la relazione tra la variabile indipendente e le dipendenti.

*H13a:*

*ipotizziamo che il coinvolgimento nel lavoro in generale influenzi le intenzioni di continuità lavorativa e di pensionamento completo.*

Come è possibile notare, escludendo la variabile ipotizzata come mediatrice, i path diretti del work involvement “wi” sull'intenzione di continuità lavorativa “rp\_col” ( $\gamma = 1.04$ ,  $ES = .35$ ,  $t = 2.93$ ,  $\gamma_{std} = .24$ ) e di

pensionamento completo “rp\_pc” ( $\gamma = -.10$ , ES = .05,  $t = -2.09$ ,  $\gamma_{\text{std}} = -.14$ ) risultano significativi.

Tali risultati sostengono l’ipotesi H13a consentendoci di proseguire nella validazione dell’ipotesi di mediazione.

### *H13b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore senior è fortemente coinvolto nel lavoro in generale allora non svilupperà aspettative di un futuro pensionamento caratterizzato da una sostanziale inattività, visto come un periodo di riposo, e non intende smettere di lavorare definitivamente, ma piuttosto di continuare a lavorare anche quando potrebbe già andare in pensione.*

Procedendo nella verifica dell’ipotesi, comparando il modello mediato con i modelli che includono paths diretti, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.12).

In particolare, verificando i singoli parametri, è possibile vedere come ci sia influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del coinvolgimento nel lavoro in generale “wi” sulle aspettative di riposo nel pensionamento “rei\_rip” ( $\gamma_{\text{std}} = -.20$ ); influenza significativa della mediatrice sulle variabili dipendenti (rispettivamente  $\beta_{\text{std}} = -.21$  sull’intenzione di continuità lavorativa “rp\_col” e  $\beta_{\text{std}} = .39$  sull’intenzione di pensionarsi completamente “rp\_pc”) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, paths diretti non significativi tra la indipendente e le dipendenti (figura 6.27).

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE  | t    | $\gamma_{\text{std.}}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|-----|------|------------------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |     |      |                        |
| (MM)                   | 1438.01  | 2199 |            |    |          |     |      |                        |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |     |      |                        |
| <b>wi to rp_col</b>    | 1437.45  | 2198 | 0.56       | NS | .52      | .36 | 1.45 | .12                    |
| <b>MM+</b>             |          |      |            |    |          |     |      |                        |
| <b>wi to rp_pc</b>     | 1437.99  | 2198 | 0.02       | NS | -.01     | .31 | -.02 | .00                    |

Tabella 6.12: Confronto modello mediato e modelli con paths diretti (N=196)

Tali risultati sostengono l'ipotesi H13b privilegiando il modello mediato.

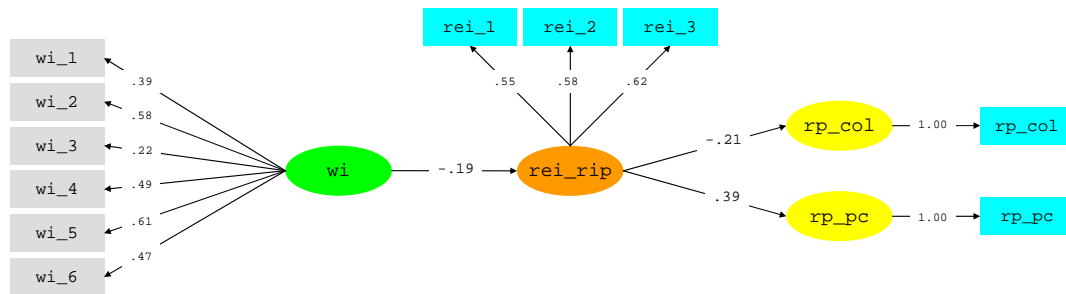


Figura 6.27: Ipotesi di mediazione H13b

Legenda: *wi* = work involvement; *rei\_rip* = aspettative transizione al riposo; *rp\_col* = pianificazione continuità lavorativa; *rp\_pc* = pianificazione pensionamento completo

Oltre agli effetti di mediazione esposti si è individuato, attraverso la *specification search*, un effetto diretto del coinvolgimento nel lavoro in generale sulle aspettative di pensionamento continuità.

*H14:*

*ipotizziamo che il coinvolgimento nel lavoro in generale influenzi positivamente aspettative di pensionamento continuità.*

Il path diretto significativo e nella direzione ipotizzata del coinvolgimento nel lavoro in generale sulle aspettative di pensionamento continuità ( $\gamma_{std} = .40$ ) supporta l'ipotesi testata (figura 6.28).

Quindi, essere coinvolti in generale nel lavoro, indipendentemente dall'attuale lavoro svolto, influenza le aspettative di una sostanziale continuità della vita prima e dopo il pensionamento, visto non come un cambiamento drastico nella vita quotidiana.



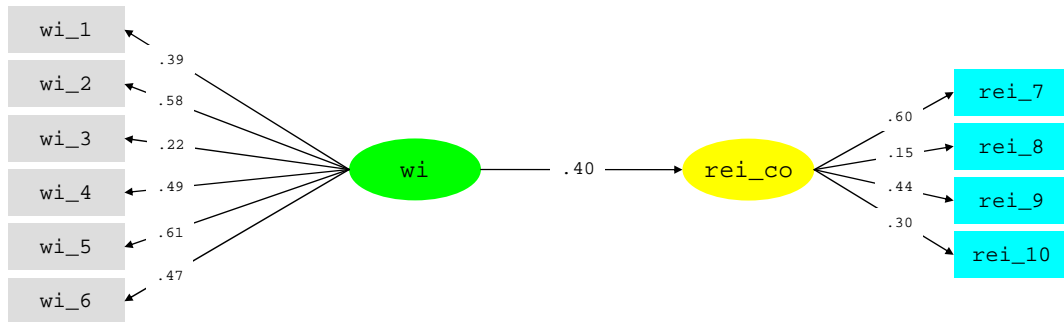


Figura 6.28: Ipotesi H14

Legenda: *wi* = work involvement; *rei\_co* = aspettative continuità

Confrontando il work con il job involvement è possibile vedere, dal modello testato, che solo il coinvolgimento che una persona ha nel lavoro in generale viene mediato da aspettative di riposo ed inattività nel pensionamento nella relazione con l'intenzione di continuare a lavorare.

*H15:*

*ipotizziamo che il coinvolgimento nel proprio lavoro influenzi positivamente l'intenzione di continuare a lavorare anche quando sarebbe già possibile andare in pensione.*

Infatti, il path diretto mostrato in figura 6.29 conferma che essere molto coinvolti nel proprio lavoro influenza direttamente le intenzioni di continuità lavorativa ( $\gamma_{std} = .24$ ).

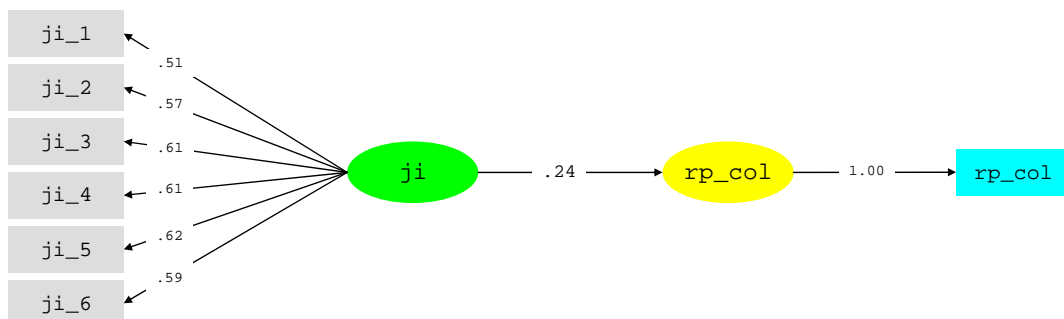


Figura 6.29: Ipotesi H15

Legenda: *ji* = job involvement; *rp\_col* = pianificazione continuità lavorativa

Di seguito verranno prese in esame le variabili predittive delle aspettative di nuovo inizio nella fase di pensionamento e gli effetti di mediazione ad essa associata.

Nell'indagare l'effetto di mediazione delle aspettative di nuovo inizio sulla relazione tra le anticipazioni di una vita sociale dopo il pensionamento e l'assenza di pianificazione si è proceduto inizialmente verificando l'associazione tra la variabile indipendente e la dipendente.

*H16a:*

*ipotizziamo che le anticipazioni di una vita sociale dopo il pensionamento influenzino l'assenza di pianificazione dello stesso.*

Non includendo in modello la variabile ipotizzata come mediatrice il path diretto delle anticipazioni di una vita sociale dopo il pensionamento "scra\_pr" sull'assenza di pianificazione "rp\_ap" ( $\gamma = -23.88$ ,  $ES = 6.81$ ,  $t = -3.50$ ,  $\gamma_{std} = -.30$ ) risulta significativo.

Tali risultati sostengono l'ipotesi H16a consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H16b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore ha sviluppato solide relazioni sociali di sostegno extralavorative su cui poter contare nel pensionamento, allora avrà aspettative di un pensionamento caratterizzato positivamente visto come un nuovo inizio e più definiti saranno i piani al riguardo.*

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.13).

In particolare, verificando i singoli parametri, è possibile vedere come ci sia influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè delle anticipazioni di una vita sociale dopo il pensionamento "scra\_pr" sulle aspettative di una nuova fase di vita "rei\_ni" ( $\gamma_{std} = .77$ ); influenza

significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, quindi delle aspettative di nuovo inizio sull'assenza di pianificazione "rp\_ap" ( $\beta_{std} = -.27$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente (figura 6.30).

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE    | t     | $\gamma_{std.}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|-------|-------|-----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |       |       |                 |
| (MM)                   | 1438.01  | 2199 |            |    |          |       |       |                 |
| MM+                    |          |      |            |    |          |       |       |                 |
| scra_pr to rp_ap       | 1435.68  | 2198 | 2.33       | NS | -22.33   | 13.62 | -1.64 | -.28            |

Tabella 6.13: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

I risultati sostengono l'ipotesi H16b privilegiando il modello mediato.

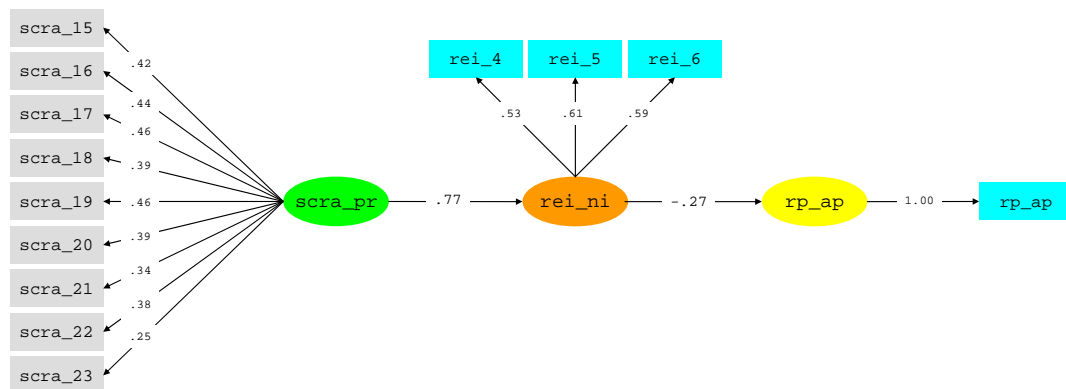


Figura 6.30: Ipotesi di mediazione H16b

Legenda: *scra\_pr* = anticipazione vita sociale futura; *rei\_ni* = aspettative nuovo inizio; *rp\_ap* = assenza di pianificazione

Oltre all'effetto di mediazione precedentemente esposto sono stati individuati, attraverso la *specification search*, anche paths diretti dell'anticipazione di una vita sociale dopo il pensionamento sulla continuità lavorativa e sul pensionamento parziale.

*H17:*

*ipotizziamo che avere solide relazioni sociali su cui poter contare nel pensionamento influenzi negativamente l'intenzione di pensionamento parziale e di continuità lavorativa.*

Paths diretti significativi e nella direzione ipotizzata dell'anticipazione di una vita sociale dopo il pensionamento sulla continuità lavorativa ( $\gamma_{std} = -.25$ ) e sul pensionamento parziale ( $\gamma_{std} = -.18$ ) confermano l'ipotesi H17 (figura 6.31).

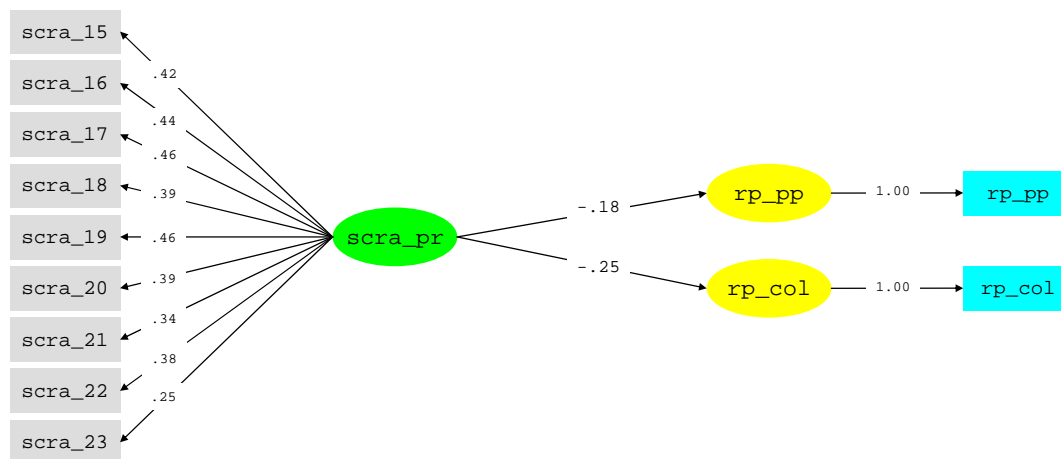


Figura 6.31: Ipotesi H17

Legenda: *scra\_pr* = anticipazione vita sociale futura; *rp\_pp* = pianificazione pensionamento parziale; *rp\_col* = pianificazione continuità lavorativa

Successivamente è stata presa in considerazione la relazione tra l'ansia per la possibile perdita delle relazioni/reti sociali attualmente esistenti sul lavoro e le paure d'isolamento sociale con l'intenzione di pensionamento parziale e le aspettative di rottura imposta del pensionamento.

*H18:*

*ipotizziamo che la paura di perdere le attuali relazioni esistenti sul lavoro influenzi positivamente sia l'intenzione di una riduzione graduale*

dell'impegno lavorativo, cioè di pensionamento parziale, e le aspettative di un futuro pensionamento non desiderato, visto come una rottura imposta.

I paths diretti significativi e nella direzione ipotizzata, verificati nel modello validato, dell'ansia per la possibile perdita di relazioni sociali “scra\_prs” con l'intenzione di pensionamento parziale “rp\_pp” ( $\gamma_{\text{std}} = .16$ ) e con le aspettative di rottura imposta “rei\_ri” ( $\gamma_{\text{std}} = .86$ ) confermano l'ipotesi H18 (figura 6.32).

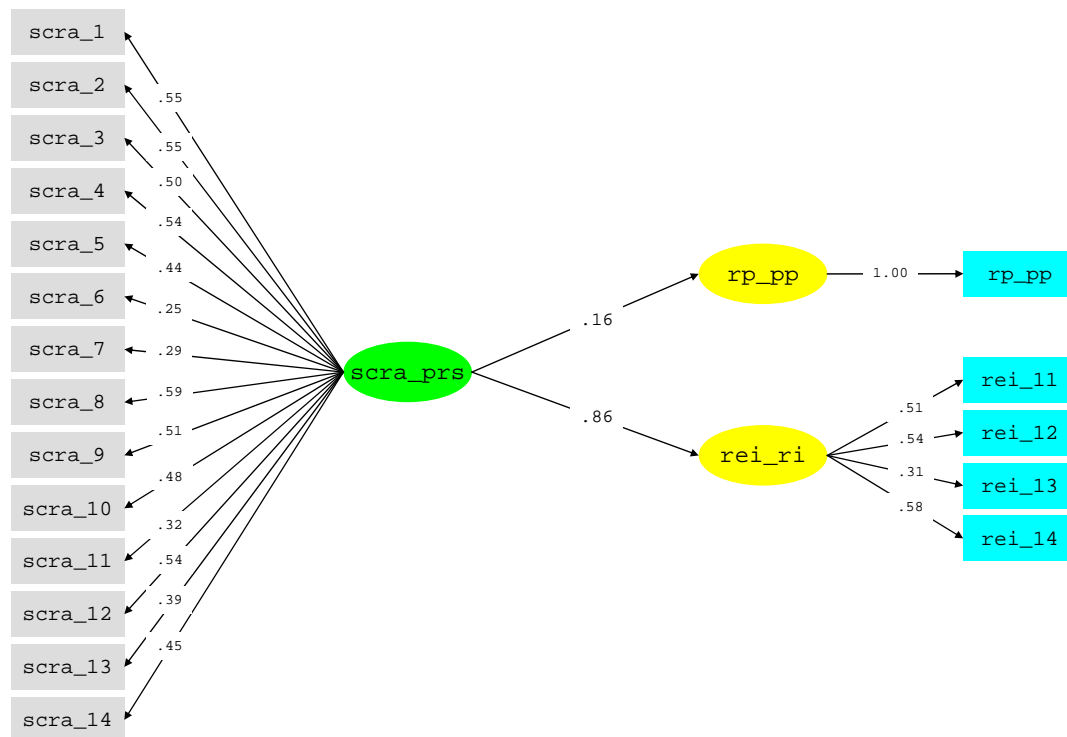


Figura 6.32: Ipotesi H18

Legenda: *scra\_prs* = anticipazione perdita relazioni sociali; *rp\_pp* = pianificazione pensionamento parziale; *rei\_ri* = aspettative rottura imposta

Nell'indagare l'effetto di mediazione delle aspettative di rottura imposta sulla relazione tra la self efficacy retirement e le intenzioni di cambiamento lavorativo si è proceduto verificando l'associazione tra la variabile indipendente e la dipendente.

*H19a:*

*ipotizziamo che la percezione di un lavoratore di saper fronteggiare la transizione di pensionamento influenzi l'intenzione di cambiamento lavorativo.*

Il path diretto delle percezioni di un lavoratore di saper fronteggiare la transizione di pensionamento “sefl\_re” sull'intenzione di cambiamento lavorativo “rp\_cal” ( $\gamma = -.71$ ,  $ES = .30$ ,  $t = -2.40$ ,  $\gamma_{std} = -.21$ ) risulta significativo consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H19b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore si percepisce in grado di fronteggiare la transizione di pensionamento allora minori saranno le aspettative di rottura imposta nel pensionamento e minori saranno le intenzione di cambiamento lavorativo.*

Procedendo nella verifica della ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.14).

In particolare, verificando i singoli parametri, è possibile vedere come ci sia influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè della percezione di retirement self efficacy “self\_re” sulle aspettative di rottura imposta “rei\_ri” ( $\gamma_{std} = -.38$ ), influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente quindi delle aspettative di rottura imposta sull'intenzione di cambiamento lavorativo “rp\_cal” ( $\beta_{std} = .20$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente (figura 6.33).

| IPOTESI                | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE  | t    | $\gamma_{std}$ |
|------------------------|----------|------|------------|----|----------|-----|------|----------------|
| <b>Modello Mediato</b> |          |      |            |    |          |     |      |                |
| (MM)                   | 1438.01  | 2199 |            |    |          |     |      |                |
| MM+                    |          |      |            |    |          |     |      |                |
| self_re to rp_cal      | 1438.00  | 2198 | .01        | NS | -.04     | .36 | -.12 | -.01           |

Tabella 6.14: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

I risultati sostengono l'ipotesi H19b privilegiando il modello mediato.

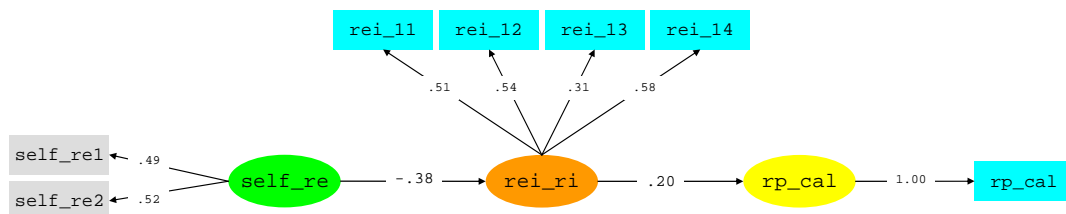


Figura 6.33: Ipotesi di mediazione H19b

Legenda: *self\_re* = retirement self efficacy; *rei\_ri* = aspettative rottura imposta; *rp\_cal* = pianificazione cambiamento lavorativo

Nell'indagare l'effetto di mediazione delle aspettative di nuovo inizio sulla relazione tra la self efficacy retirement e l'assenza di pianificazione si è proceduto inizialmente verificando l'associazione tra la variabile indipendente e la dipendente (prerequisito richiesto per poter testare l'effetto della variabile mediatrice).

*H20a:*

*ipotizziamo che la percezione di un lavoratore di saper fronteggiare la transizione di pensionamento influenza negativamente l'assenza di pianificazione dello stesso.*

Il path diretto della self efficacy retirement “sefl\_re” sull'assenza di pianificazione “rp\_ap” ( $\gamma = -15.99$ , ES = 8.37,  $t = -3.50$ ,  $\gamma_{std} = -.21$ ) risulta

significativo consentendoci di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

*H20b:*

*ipotizziamo che se un lavoratore si percepisce in grado di fronteggiare la transizione di pensionamento allora maggiori saranno le aspettative di un nuovo inizio della fase di pensionamento e più definiti saranno i piani al riguardo.*

Procedendo nella verifica della ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 6.15).

Verificando i singoli parametri è possibile vedere che i criteri per testare un effetto di mediazione vengono totalmente rispettati (figura 6.34). Infatti, c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè della percezione di retirement self efficacy "self\_re" sulle aspettative di una nuova fase di vita nel pensionamento "rei\_ni" ( $\gamma_{std} = .31$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, quindi delle aspettative di nuovo inizio sull'assenza di pianificazione "rp\_ap" ( $\beta_{std} = -.27$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto non significativo tra la indipendente e la dipendente.

| IPOTESI                 | $\chi^2$ | df   | $\chi^2_d$ | p  | $\gamma$ | SE   | t   | $\gamma_{std.}$ |
|-------------------------|----------|------|------------|----|----------|------|-----|-----------------|
| <b>Modello Mediato</b>  |          |      |            |    |          |      |     |                 |
| <b>(MM)</b>             | 1438.01  | 2199 |            |    |          |      |     |                 |
| <b>MM+</b>              |          |      |            |    |          |      |     |                 |
| <b>self_re to rp_ap</b> | 1438.29  | 2198 | -.28       | NS | 6.09     | 8.82 | .69 | .08             |

Tabella 6.15: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=196)

I risultati sostengono l'ipotesi H20b privilegiando il modello mediato.



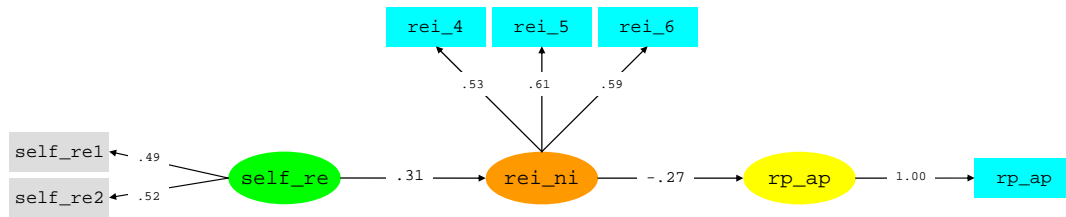


Figura 6.34: Ipotesi di mediazione H20b

Legenda: *self\_re* = retirement self efficacy; *rei\_ni* = aspettative nuovo inizio; *rp\_ap* = assenza di pianificazione

Infine appare plausibile ipotizzare che il modello delineato dalla presente ricerca sulla pianificazione del pensionamento è un modello esplicativo ed efficace.

### H21:

*ipotizziamo che il modello avrà un sostanziale potere predittivo e spiegherà efficacemente la relazione tra le variabili.*

La varianza spiegata dal modello è ottima per le aspettative di pensionamento rottura imposta “*rei\_ri*” ( $R^2 = .88$ ) e nuovo inizio “*rei\_ni*” ( $R^2 = .70$ ); buona per le aspettative del pensionamento di continuità “*rei\_co*” ( $R^2 = .41$ ) e di riposo “*rei\_rip*” ( $R^2 = .45$ ); discreta per la pianificazione di continuità lavorativa “*rp\_col*” ( $R^2 = .28$ ), di cambiamento lavorativo “*rp\_cal*” ( $R^2 = .20$ ), di pensionamento completo “*rp\_pc*” ( $R^2 = .25$ ), di pensionamento parziale “*rp\_pp*” ( $R^2 = .22$ ) e per l’assenza di pianificazione “*rp\_ap*” ( $R^2 = .27$ ).

Tali risultati sostengono l’ipotesi H21 relativa al potere predittivo del modello testato.

### **6.7. Approfondimento: alberi decisionali sugli aspetti sociali della pianificazione**

Dopo aver definito il modello di equazione strutturale relativo al processo di pianificazione si è inteso procedere ad un successivo approfondimento metodologico su due specifici aspetti: la frequenza delle attività di pianificazione del pensionamento e l'ansia per la possibile perdita di relazioni sociali.

A tale scopo è stato elaborato un sistema di classificazione dei casi, visualizzato attraverso un albero decisionale. Per l'analisi di classificazione si è inteso utilizzare l'algoritmo CHAID (*Chi-squared Automatic Interaction Detection*)<sup>47</sup>. È utile ricordare che il metodo CHAID a differenza dei metodi C&RT e QUEST possono generare alberi non binari cioè divisioni che presentano più di due nodi figlio.

Procediamo all'esplorazione del primo aspetto, la frequenza delle attività di pianificazione del pensionamento, facendo riferimento ai dati riportati in tabella 6.16 e riassunti graficamente nell'albero in figura 6.35. In base alla divisione di livello superiore, possiamo affermare che se i lavoratori indagati hanno ridotte aspettative di una vita sociale futura dopo il pensionamento (nodo 1;  $\leq 3.33$ ), la frequenza delle attività di pianificazione dello stesso (valutate in termini di: scambi con altri, raccolta di informazioni e calcolo delle risorse finanziarie che si avranno a disposizione quando si andrà in pensione), sarà sostanzialmente bassa (45.6% dei casi esaminati). Mentre, se le aspettative di vita sociale futura sono rilevanti (nodo 2;  $> 3.33$ ), la frequenza delle attività di pianificazione di pensionamento sono alte (48.9% dei casi esaminati). Valutando l'affidabilità dell'albero decisionale, esaminando la stima del rischio che fornisce la proporzione dei casi classificati erroneamente, è possibile verificare che il tasso di errata classificazione del modello è piuttosto bassa .05 (5%).

---

<sup>47</sup> Questo metodo utilizza le statistiche del chi-quadrato per identificare le divisioni ottimali.

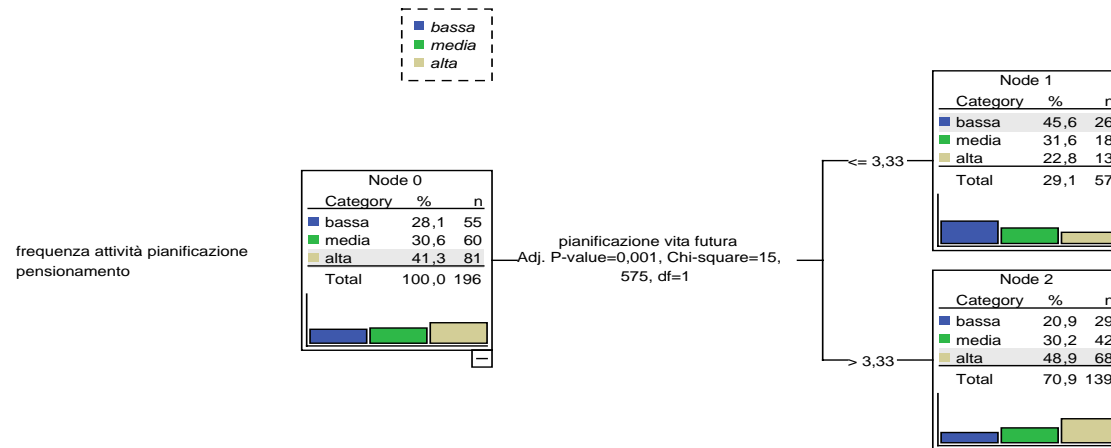


Figura 6.35: Albero II

| Node | bassa |         | media |         | alta |         | Total |         | Predicted Category | Parent Node | Primary Independent Variable |         |            |    |              |
|------|-------|---------|-------|---------|------|---------|-------|---------|--------------------|-------------|------------------------------|---------|------------|----|--------------|
|      | N     | Percent | N     | Percent | N    | Percent | N     | Percent |                    |             | Variable                     | Sig.(a) | Chi-Square | df | Split Values |
| 0    | 55    | 28,1%   | 60    | 30,6%   | 81   | 41,3%   | 196   | 100,0%  | alta               |             |                              |         |            |    |              |
| 1    | 26    | 45,6%   | 18    | 31,6%   | 13   | 22,8%   | 57    | 29,1%   | bassa              | 0           | anticipazione vita sociale   | ,001    | 15,575     | 1  | ≤ 3,33       |
| 2    | 29    | 20,9%   | 42    | 30,2%   | 68   | 48,9%   | 139   | 70,9%   | alta               | 0           | anticipazione vita sociale   | ,001    | 15,575     | 1  | > 3,33       |

Tabella 6.16: Albero II

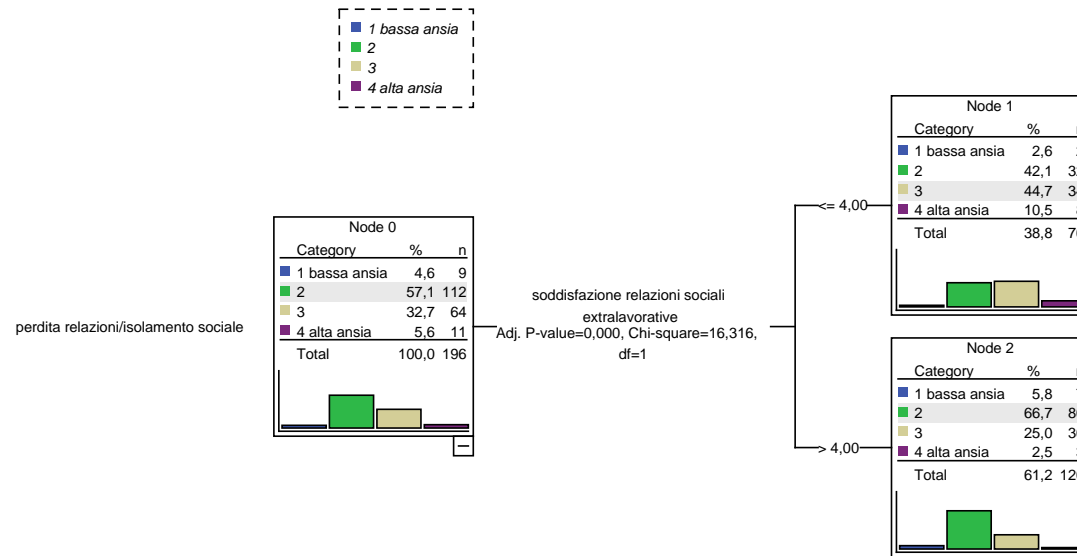


Figura 6.36: Albero III

| Node | 1 bassa ansia |         | 2   |         | 3  |         | 4 alta ansia |         | Total |         | Predicted Category | Parent Node | Primary Independent Variable            |         |            |    |              |
|------|---------------|---------|-----|---------|----|---------|--------------|---------|-------|---------|--------------------|-------------|---|---------|------------|----|--------------|
|      | N             | Percent | N   | Percent | N  | Percent | N            | Percent | N     | Percent |                    |             | Variable                                | Sig.(a) | Chi-Square | df | Split Values |
| 0    | 9             | 4,6%    | 112 | 57,1%   | 64 | 32,7%   | 11           | 5,6%    | 196   | 100,0%  | 2                  |             |   |         |            |    |              |
| 1    | 2             | 2,6%    | 32  | 42,1%   | 34 | 44,7%   | 8            | 10,5%   | 76    | 38,8%   | 3                  | 0           | soddisfazione relazioni extralavorative | ,000    | 16,316     | 1  | <= 4         |
| 2    | 7             | 5,8%    | 80  | 66,7%   | 30 | 25,0%   | 3            | 2,5%    | 120   | 61,2%   | 2                  | 0           | soddisfazione relazioni extralavorative | ,000    | 16,316     | 1  | > 4          |

Tabella 6.17: Albero III

Procediamo all'esplorazione del secondo aspetto, l'ansia per la possibile perdita di relazioni sociali, facendo riferimento ai dati riportati in tabella 6.17 e riassunti graficamente nell'albero in figura 6.36.

In base alla divisione di livello superiore possiamo affermare che se si è soddisfatti delle attuali relazioni sociali extralavorative con amici e familiari (nodo 2;  $>4.00$ ), l'ansia sulla possibile perdita delle relazioni sociali nel futuro pensionamento sarà sostanzialmente minore (66.7% dei casi esaminati). Mentre, se la soddisfazione circa le relazioni sociali extralavorative è minore (nodo 1;  $\leq 4.00$ ), l'ansia percepita per la possibile perdita delle relazioni/reti sociali attualmente esistenti sul lavoro e per la prospettiva d'isolamento sociale nella vita dopo il pensionamento è maggiore (44.7% dei casi esaminati).

Valutando l'affidabilità dell'albero decisionale, esaminando la stima del rischio che fornisce la proporzione dei casi classificati erroneamente, è possibile verificare che il tasso di errata classificazione del modello è piuttosto bassa .10 (10%).



## CAPITOLO VII

### DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha cercato di delineare il complesso quadro di elementi che portano i lavoratori senior alla faticosa domanda ... “*Andarsene o restare?*”.

In linea con tale scopo di carattere generale i risultati emersi, riassunti e discussi di seguito, contribuiscono a fornire utili informazioni per poter rispondere ad una serie di interrogativi a cui non è più possibile reagire con “un'alzata di spalle”, lasciando l'ultima parola al tempo e al caso.

*Ci si sente lavoratori anziani o lo si è? Quali fattori portano un lavoratore senior all'intenzione di voler continuare a lavorare? Come e perché è possibile contare su una forza lavoro d'età avanzata che intende contribuire attivamente alla propria realtà organizzativa? Cosa può fare un'organizzazione che è realmente interessata ai suoi lavoratori senior? Come “il lavoratore” di oggi influenza “il pensionato” di domani? Quali fattori giocano nel determinare l'impaziente attesa alla pensione? Il pensionamento sarà l'inizio di una nuova fase della vita che consentirà di realizzare i sogni chiusi nel cassetto o quei sogni sono già realtà? Quali paure o ansie di oggi influenzano le aspettative negative del domani?*

L'ultima, ma forse la più importante, è una domanda retorica, rivolta a tutti gli attori del sistema, a cui è necessario dare seguito ... *C'è qualcuno in ascolto?*

## **7.1. La maturità professionale**

### **7.1.1. I diversi indicatori dell'aging dei lavoratori: l'età cronologica, l'età soggettiva, l'età funzionale, l'età organizzativa**

Nel delineare il nostro modello di equazione strutturale, relativo alla maturità professionale, si è inteso procedere innanzitutto analizzando i principali indicatori storicamente utilizzati per studiare l'aging all'interno dei contesti lavorativi: l'età cronologica, l'età soggettiva, l'età funzionale, l'età organizzativa<sup>48</sup>.

Prendendo in considerazione i risultati emersi dal confronto dell'*età cronologica* con l'*età psicologica* nell'influenzare l'older worker identity (H1) è stato visto che: non è l'età cronologica, ma l'età soggettiva percepita ad influenzare la percezione di essere un lavoratore senior con bassa motivazione ed efficacia sul lavoro, difficoltà d'apprendimento, poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente.

Tale ipotesi conferma l'inadeguatezza dell'età cronologica come unico indicatore per poter definire un lavoratore senior confermando il complesso carattere del processo di invecchiamento all'interno di un contesto lavorativo. Infatti, è l'età che una persona si percepisce, facendo riferimento a come solitamente si sente, appare agli altri, agli interessi e alle attività intraprese, ad influenzare la percezione di essere un lavoratore senior poco motivato ed interessato, con difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti e non più efficace sul lavoro.

---

<sup>48</sup> È utile sottolineare che la scelta di inserire in modello tali variabili è soprattutto legata ai limiti metodologici e concettuali a cui saremmo andati incontro se avessimo omissso le variabili storicamente ritenute fondamentali nel definire i vissuti dei lavoratori senior.



Tale risultato mette in luce l'importanza di contrastare e ridefinire i rigidi atteggiamenti basati sullo stereotipo dell'età, sottolineando la necessità di rivedere le mappe mentali utilizzate per identificare un lavoratore senior. Infatti, tali informazioni stimolano l'utilizzo di nuovi modelli mentali, di termini, di immagini e di una nuova "chiave di lettura" del fenomeno dell'invecchiamento all'interno dei contesti lavorativi.

Prendendo in considerazione lo stato di salute, qui considerata come indicatore dell'*età funzionale*, è stato visto che più un lavoratore senior gode di un buono stato di salute, più tende a percepirsi come un lavoratore ancora attivo, interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente, motivato ed efficace sul lavoro, e maggiormente si dichiara soddisfatto del proprio lavoro (H2b).

L'ipotesi di mediazione testata è stata sostenuta dai risultati consentendoci di affermare che l'*older worker identity* media la relazione tra lo stato di salute e la soddisfazione lavorativa.

Quindi, il cattivo stato di salute mette in discussione la qualità della vita dell'individuo, non solo nel pensionamento, ma anche quando è ancora lavoratore. Infatti, numerose ricerche hanno messo in luce che lo stato di salute può avere effetti diretti e indiretti sull'adattamento e sulla soddisfazione percepita nel pensionamento. Naturalmente, per chi soffre di gravi patologie, il pensionamento può costituire una necessità piuttosto che una scelta, con conseguenze negative anche nella vita dopo il pensionamento.

Inoltre, dai risultati ottenuti possiamo affermare che lo stato di salute influenza le percezioni del lavoratore senior di potersi adattare ai cambiamenti, di rimanere aggiornato, di crescere professionalmente e, di conseguenza, la soddisfazione circa la propria situazione lavorativa.

Prendendo in considerazione l'anzianità di servizio, indicatore dell'*età organizzativa*, è stato verificato l'effetto di mediazione della

soddisfazione lavorativa nello spiegare la relazione con il legame di tipo affettivo con l'organizzazione di appartenenza (H3b).

Infatti, più anni di servizio un lavoratore avrà all'interno del contesto organizzativo, maggiore sarà la soddisfazione lavorativa percepita e il legame affettivo con la propria organizzazione.

L'effetto di mediazione della soddisfazione lavorativa viene confermato anche dall'ipotesi (H4b). Infatti, è stato verificato che più il lavoratore senior sarà di età avanzata, maggiore sarà la soddisfazione lavorativa percepita e il legame affettivo con la propria organizzazione.

È possibile utilizzare diverse chiavi di lettura di tali risultati.

Innanzitutto si può fare riferimento all'importante ruolo rivestito dall'esperienza per comprendere i vissuti dei lavoratori in generale e in particolare dei lavoratori senior. Infatti, frequentemente l'anzianità di servizio viene utilizzata come indicatore dell'esperienza acquisita all'interno di uno specifico contesto. Quindi le conoscenze e le competenze acquisite sul campo possono rendere più efficace il dialogo e l'interazione tra un lavoratore e il proprio contesto lavorativo, influenzandone la soddisfazione percepita e di conseguenza il legame con la propria organizzazione.

Sembra utile però sottolineare che tali competenze, soprattutto sul lungo periodo, possono venire date per scontate da una organizzazione, anche perché frequentemente legate ad una "continuità silenziosa", garantita dal quotidiano lavoro svolto da un lavoratore senior. In realtà, soprattutto quando ci si trova di fronte ad organizzazioni complesse e articolate, la competenza dell'esperienza, legata ad una capillare conoscenza del contesto e delle risorse, può essere per un'organizzazione una risorsa importantissima, ma viene percepita spesso quando viene a mancare.

Un'altra chiave di lettura fa riferimento alle politiche gestionali relative alla progressione di carriera esistenti all'interno delle amministrazioni pubbliche. Infatti, soprattutto in passato, l'anzianità di servizio era uno degli elementi di maggior peso nel determinare l'avanzamento di livello occupazionale. I risultati emersi nell'albero decisionale I confermano tale

spiegazione, mettendo in luce che l'anzianità di servizio e l'età sono le variabili di background determinanti, nella classificazione dei casi secondo la categoria contrattuale di appartenenza. Infatti, maggiore è l'anzianità di servizio e l'età dei lavoratori, più probabilmente essi apparterranno a posizioni lavorative di alto profilo, gestionale/dirigenziale.

Un'ultima chiave di lettura è legata alla popolazione di riferimento, che “per forza” si utilizza quando si intende studiare il tema della maturità professionale: cioè i lavoratori senior. È possibile, infatti, che prendere in esame solamente le persone d'età avanzata, che ancora lavorano, quindi che ancora sono inserite all'interno del mercato del lavoro, porti a studiare un campione già parzialmente autoselezionato, trovandoci di fronte a chi ha scelto volontariamente o involontariamente di restare all'interno del mercato del lavoro. Ciò chiaramente è ancora più vero all'aumentare dell'età e dell'anzianità di servizio.

### **7.1.2. Gli aspetti sociali nella maturità professionale**

Prendendo in considerazione gli effetti dei confronti sociali più o meno penalizzanti all'interno del proprio contesto organizzativo è possibile vedere come le nostre ipotesi siano state confermate.

Infatti, l'older worker identity media la relazione tra il confronto personale ingroup (H6b) e di gruppo (H7b) con la soddisfazione lavorativa e il legame affettivo con la propria organizzazione. Quindi, se un lavoratore senior si sente meno apprezzato rispetto ai colleghi della stessa età (H6b), o crede che, in generale, nel proprio contesto lavorativo i lavoratori d'età avanzata vengano meno apprezzati rispetto ai colleghi più giovani (H7b), allora maggiormente avrà un'identità di ruolo negativa, descrivendosi come un lavoratore senior poco efficace e motivato sul lavoro, con difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti e poco flessibile, con difficoltà di apprendimento, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente. Di conseguenza tali lavoratori saranno meno soddisfatti del proprio lavoro e non si sentiranno affettivamente legati alla propria

organizzazione, né coinvolti e partecipi nel raggiungimento dei suoi obiettivi.

Tali risultati confermano il processo di costruzione sociale dell'identità di ruolo dei lavoratori senior, mettendo però in luce nuovi ed importati aspetti esplicativi di mediazione. Infatti, percezioni di disinteresse, demotivazione, inefficienza, inflessibilità sono influenzate non solo dall'accettazione di stereotipi verso i lavoratori senior, ma anche dal sentirsi meno apprezzato rispetto ai colleghi della stessa età. Quindi, un confronto sociale penalizzante (personale ingroup e di gruppo) limita le possibilità della persona di mantenere un'immagine positiva di sé in quanto lavoratori senior. Infatti, stereotipi negativi verso tale fascia di lavoratori, possono condurre ad un circolo vizioso di conseguenze negative, spingendo il lavoratore d'età avanzata a percepirsi come “poco adeguato” o “non più adeguato” al contesto lavorativo, alle richieste, alle aspettative legate al proprio ruolo e al fronteggiamento di possibili cambiamenti. Sostanzialmente essi influiscono sull'immagine che le persone d'età avanzata possiedono di se stessi come lavoratori, con conseguenze di progressivo disinvestimento e demotivazione verso la propria organizzazione. Infatti dai risultati emerge che tali lavoratori non si sentono affettivamente legati alla propria organizzazione e tanto meno sono soddisfatti della propria situazione lavorativa.

Prendendo in considerazione invece il confronto personale outgroup, nonostante ciò che ci aspettavamo, si è visto che il path con l'older worker identity non risultava significativo. Attraverso la *specification search* si è verificato un path diretto sulla soddisfazione, che media la relazione del confronto personale outgroup con il legame di tipo affettivo con l'organizzazione (H8b).

In sostanza più un lavoratore senior crede di essere poco apprezzato rispetto ai colleghi più giovani minore sarà la soddisfazione lavorativa percepita e il legame affettivo con la propria organizzazione.

### **7.1.3. Gli aspetti del lavoro nella maturità professionale**

L'ipotesi (H9b) testata ha confermato l'effetto di mediazione dell'identità di ruolo del lavoratore d'età avanzata sulla relazione tra la percezione del lavoro in termini di impegno e stimolo e il legame di tipo affettivo con la propria organizzazione.

Quindi, se un lavoratore senior svolge un lavoro impegnativo e stimolante in termini di crescita e sviluppo, con ambiti di discrezionalità decisionale nell'esecuzione e nell'organizzazione dei propri compiti, allora maggiormente si descriverà come un lavoratore motivato ed efficace sul lavoro, in grado di fronteggiare i cambiamenti e di apprendere nuovi compiti, flessibile, interessato al continuo aggiornamento e alla crescita professionale, e maggiormente si sentirà affettivamente legato alla propria organizzazione.

Tali risultati sono particolarmente interessanti perché mettono in luce l'importante ruolo del contesto lavorativo e delle caratteristiche dello specifico lavoro nel determinare un'identità di ruolo positiva, variabile mediatrice della relazione con il legame di tipo affettivo con la propria organizzazione.

Alla luce di tali elementi ci sembra utile introdurre il concetto di "obsolescenza indotta" che crediamo possa adeguatamente esemplificare le dinamiche emerse dai risultati ottenuti.

Infatti, sino ad oggi, si sono tendenzialmente viste positivamente l'allocazione e la selezione di attività lavorative più adeguate per i lavoratori d'età avanzata all'interno del contesto lavorativo, segnale di un'attenzione organizzativa verso tale fascia di lavoratori. Ad esempio Park (1994), come precedentemente sottolineato, per rendere conto della scarsa relazione dell'età e prestazione di lavoro, prende in considerazione quattro diversi modelli ipotetici che sottendono il costrutto di compensazione tra i quali la compensazione di tipo sociale e produttivo. In tali circostanze vengono

selezionate le occupazioni che vengono ritenute più adeguate ai lavoratori di età avanzata.

In realtà, è necessario porre molta attenzione a tali dinamiche organizzative, perché non sempre le valutazioni su quelli che potrebbero essere i profili più rispondenti a certe caratteristiche del lavoro sono esenti da stereotipi. In tali circostanze il problema “nasce a monte”, quando appunto un intervento organizzativo pro-lavoratori senior è ancorato e, di fatto, guidato da credenze stereotipiche.

Ecco perché crediamo sia importante tenere in stretta considerazione gli effetti selettivi del contesto lavorativo nel determinare un'identità di ruolo negativa accompagnata da una sorta di “obsolescenza indotta”. Alla luce dei risultati ottenuti possiamo affermare che svolgere lavori che non creano nuovi stimoli e che non implicano nuove sfide e impegno nel raggiungimento degli obiettivi, contribuisce ad una percezione di lavoratore senior poco interessato alla crescita e allo sviluppo, poco motivato ed efficiente, non in grado di fronteggiare i cambiamenti e di apprendere nuovi compiti. Di conseguenza questi lavoratori non si sentiranno affettivamente legati alla propria organizzazione.

Tali risultati vengono rafforzati dall'ipotesi H10 con la quale viene messo in luce che svolgere un lavoro impegnativo e stimolante predice negativamente il legame di tipo continuativo con la propria organizzazione. Quindi, un lavoro stimolante, in termini di crescita e sviluppo, influenza negativamente un legame con la propria organizzazione, sostanzialmente caratterizzato da una permanenza obbligata all'interno dello specifico contesto, visto che non si hanno di fronte altre alternative. Tali risultati suggeriscono che i lavoratori che svolgono attività lavorative non stimolanti, in termini di crescita e sviluppo, stiano attendendo passivamente (identità di ruolo negativa) la possibilità di accedere ad un beneficio pensionistico, alternativa che potrebbe concedere loro la possibilità di andarsene dall'organizzazione.

## **7.2. La pianificazione del pensionamento**

### **7.2.1. Il ruolo del lavoratore senior e il coinvolgimento lavorativo nel processo di pianificazione del pensionamento**

Il ruolo di lavoratore senior influenza le aspettative e le intenzioni di pensionamento.

L'ipotesi H12 conferma l'effetto di mediazione delle aspettative di riposo e inattività nella fase di pensionamento sulla relazione tra l'identità di ruolo di lavoratore senior e le intenzioni di continuità lavorativa, di cambiamento e di pensionamento completo.

Quindi, se un lavoratore senior si descriverà come un lavoratore poco efficace e motivato sul lavoro, con difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti e poco flessibile, con difficoltà di apprendimento, poco interessato a tenersi aggiornato e a crescere professionalmente (identità di ruolo negativa), allora si aspetterà di vivere la fase di pensionamento come un periodo caratterizzato dalla mancanza di attività, principalmente dedicato al riposo. Di conseguenza, tali lavoratori non manifesteranno la volontà di continuare a lavorare o di rimettersi in gioco, sperimentando nuove esperienze lavorative, ma appena sarà possibile accedere ai benefici pensionistici andranno in pensione definitivamente.

Tali risultati forniscono utili suggerimenti sulla possibile evoluzione del processo di disimpegno dell'individuo nel pensionamento. Infatti, i processi di disinvestimento nel pensionamento, tendenza alla inattività e al riposo, possono essere causa di un progressivo processo di disimpegno che nasce molto prima della vera e propria fase di pensionamento, quando ancora si è lavoratori. Il vedersi oggi come un "lavoratore" inefficiente e demotivato, non più interessato alle sfide e a tenersi aggiornato, sembra influenzare il ruolo di "pensionato" di domani. Per tali ragioni, i lavoratori che si aspettano una vita nel pensionamento dedicata al riposo non hanno intenzione di prendere in considerazione l'idea di continuare a lavorare: né continuando a svolgere lo stesso lavoro, né tanto meno investendo in nuove

attività lavorative (il che include ancora di più il doversi rimettere in gioco), e, appena sarà possibile, andranno in pensione definitivamente.

Anche il coinvolgimento lavorativo influenza le aspettative e le intenzioni di pensionamento.

L'ipotesi H13 conferma l'effetto di mediazione delle aspettative di riposo e inattività nel pensionamento sulla relazione tra il coinvolgimento nel lavoro in generale e l'intenzione di: continuare a lavorare e andare in pensione definitivamente.

Quindi, se un lavoratore senior considera il lavoro una parte fondamentale della propria vita, indipendentemente dall'attività svolta, allora, nel pensionamento, non si aspetterà di vivere una vita caratterizzata da una sostanziale mancanza di attività e dedicata al riposo. Di conseguenza tali lavoratori dichiarano di voler continuare a lavorare, motivati e disposti ad investire nel proprio lavoro, con l'intenzione di posticipare il pensionamento, non avendo intenzione di andare in pensione.

Il modello testato chiarisce inoltre il differente impatto del coinvolgimento nello specifico lavoro e nel lavorare in generale sul processo di pensionamento.

Confrontando il work con il job involvement è possibile vedere, dal modello testato, che solo il coinvolgimento che una persona ha nel lavoro in generale, viene mediato da aspettative di riposo ed inattività nel pensionamento, nella relazione con l'intenzione di continuare a lavorare anche quando potrebbe già andare in pensione. Infatti l'ipotesi H15 conferma che se un lavoratore senior considera il lavoro attualmente svolto una parte fondamentale della propria vita, su cui ruotano i principali interessi della persona, allora manifesterà la volontà di continuare a svolgere il proprio lavoro, anche quando avrebbe già la possibilità di andare in pensione. Tale relazione diretta mette in luce che aspettative negative di una vita nel pensionamento caratterizzata dall'inattività non è esplicativa della



relazione tra il coinvolgimento nel proprio lavoro e la volontà di continuare a svolgerlo.

Mentre il Job involvement è una credenza descrittiva della situazione attuale, ed è definito nei gradi in cui una persona partecipa al suo lavoro in relazione ai suoi bisogni, il work involvement è legato ad una credenza normativa, ed è definito dal grado di importanza che il lavorare in generale assume nella vita. Infatti, il primo aspetto nel nostro modello è strettamente legato solo alla volontà di continuare lo specifico lavoro svolto, invece sono le paure di trovarsi inattivi nel pensionamento a spiegare la relazione tra il work involvement e la volontà di continuare a lavorare.

Tali considerazioni vengono avvalorate dall'ipotesi H14 con la quale viene messo in luce che i lavoratori senior, che manifestano un attaccamento al lavoro in generale, hanno forti aspettative di una vita dopo il pensionamento molto simile a quella attuale, senza rilevanti cambiamenti né in positivo (una nuova vita desiderata e attesa con impazienza) né in negativo (un periodo di frustrazioni imposto).

Un attaccamento nel lavoro in generale è nel nostro modello l'unico elemento che influenza la volontà di preservare e mantenere lo stile di vita precedente al pensionamento. Tali risultati suggeriscono che una minore contestualizzazione del coinvolgimento lavorativo determini margini più ampi, per la persona coinvolta nella transizione di pensionamento, per poter rispondere ai propri bisogni e obiettivi. Infatti, un legame verso le attività lavorative in generale sembrerebbe rendere la persona maggiormente adattiva e flessibile alla nuova situazione a cui andrà incontro, consentendole di preservare e mantenere le principali "strutture" che caratterizzano la vita attuale.

I risultati emersi ci paiono particolarmente significativi alla luce delle politiche volte a promuovere l'*invecchiamento attivo*. Infatti, l'importanza che riveste la sfera lavorativa in generale, espressa in termini di impegno e coinvolgimento emotivo da parte dell'individuo, sembra un elemento fondamentale nel creare le possibilità ai lavoratori che vanno in pensione di

rimanere attivi lungo il corso della vita, continuando a contribuire in maniera attiva alla vita collettiva, secondo i propri bisogni, desideri e capacità.

### **7.2.2. Aspetti sociali nel processo di pianificazione del pensionamento**

I risultati emersi dalle ipotesi H16, H17 e H18 mettono in luce l'importante ruolo delle diverse sfaccettature relative agli aspetti sociali nella transizione al pensionamento e nel processo di pianificazione.

Nell'ipotesi H16 viene confermato l'effetto di mediazione delle aspettative di nuovo inizio sulla relazione tra le anticipazioni di una vita sociale dopo il pensionamento e l'assenza di pianificazione.

I risultati mostrano che più un lavoratore senior sa di poter contare su solide relazioni sociali extralavorative nel futuro pensionamento, più il pensionamento verrà visto come un "nuovo inizio" auspicato, connotato positivamente, una fase della vita dove finalmente sarà possibile raggiungere gli obiettivi a lungo tempo rimandati e rimasti in sospeso causa il lavoro. Di conseguenza, i piani e i progetti al riguardo saranno più definiti. Tale aspetto proattivo della pianificazione viene messo in evidenza anche dall'albero decisionale II dove la classificazione dei casi ha mostrato un'alta frequenza nelle attività di pianificazione (valutate in termini di: scambi con altri, raccolta di informazioni e calcolo delle risorse finanziarie che si avranno a disposizione quando si andrà in pensione) solo nei soggetti con maggiori anticipazioni di una vita sociale nel pensionamento. Al contrario, i soggetti che poco frequentemente si impegnano in attività di pianificazione manifestano anticipazioni minori di una vita sociale nel pensionamento.

L'ipotesi H17 rafforza tali risultati mettendo in luce che il poter contare su reti sociali nel pensionamento influisce sulla volontà del lavoratore di non voler continuare a lavorare e di non aver bisogno di intraprendere un percorso graduale di progressivo allentamento con l'impegno lavorativo.

Al contrario, l'ansia di poter perdere le relazioni esistenti sul lavoro e la paura di trovarsi isolati nel pensionamento portano le persone a rimandare

l'uscita. Infatti, l'ipotesi H18 mette in luce che i lavoratori senior, che temono di perdere le attuali relazioni/reti sociali esistenti sul lavoro, preferiranno distaccarsi dal contesto lavorativo gradualmente, manifestando intenzioni di pensionamento parziale e aspettative di un futuro pensionamento, visto come un momento non desiderato, imposto, frustrante e pensando alla perdita del lavoro come insostituibile.

Sentimenti di apprensione o di timore riguardante l'incertezza, l'imprevedibilità e le potenziali conseguenze negative legate al futuro pensionamento portano le persone a posticipare l'uscita, riducendo gradualmente l'impegno lavorativo per rendere meno traumatica la transizione. Infatti tali persone si aspettano di vivere una fase di pensionamento connotata negativamente, come una "rottura imposta", un momento non desiderato e frustrante.

I risultati ottenuti circa l'importante ruolo rivestito dai diversi aspetti sociali nella transizione di pensionamento e nel processo di pianificazione ci stimolano ad interrogarci sul come gli individui gestiscano le transizioni e le appartenenze a differenti ambiti sociali.

Infatti, l'evoluzione della cornice storico-sociale in cui concretamente si sviluppano le esperienze degli individui, porta ad una necessaria ridefinizione delle relazioni tra persona e lavoro che tendono a modificarsi in conseguenza sia di fattori più propriamente appartenenti al contesto socio economico, sia di fattori legati a vissuti o esigenze soggettive. Cresce la responsabilità individuale, non solo nella gestione della propria carriera, ma anche nella cura di un equilibrio tra il lavoro e la vita extra-lavorativa.

Per meglio articolare la nostra discussione è utile soffermarci sulla distinzione fatta da Ashforth (2001) delle transizioni tra ruoli in: *macro role transition* (macro transizioni di ruolo) e *micro role transition* (micro transizioni di ruolo). Le prime indicate sono connotate da un passaggio psicologico e (se rilevante) fisico, da un ruolo ad un altro, occupato in una sequenza temporale progressiva. Tali transizioni non sono tendenzialmente

molto frequenti nel corso della vita di un individuo, coinvolgendo cambiamenti più o meno permanenti (es. la transizione al pensionamento).

Le micro transizioni di ruolo sono connotate, similmente alle macro, da un passaggio psicologico e (se rilevante) fisico, da un ruolo ad un altro, ma occupati non in una sequenza temporale progressiva bensì simultaneamente, quindi l'uscita da un determinato ruolo è solo temporanea. Tali transizioni prendono in considerazione i diversi ruoli giocati contemporaneamente all'interno della società; sono connotate da un'alta frequenza coinvolgendo spostamenti quotidiani tra/entro i differenti domini sociali. Le più comuni sono le transizioni tra ruoli occupati in contesti differenti come al lavoro e a casa e in altri ambiti sociali (chiesa, scuola e tempo libero).

Nella società moderna sono cresciuti in modo esponenziale i differenti ruoli che una persona riveste quotidianamente contribuendo ad un aumento di "complessità gestionale" sia dei costi che dei benefici a detti ruoli associati. Di conseguenza, il non saper gestire l'appartenenza a differenti domini sociali può rendere difficile la costruzione di relazioni significative e continuative di sostegno su cui poter contare. Infatti, contemporaneamente alla proliferazione dei ruoli, ci si è sempre più allontanati da ciò che è stato definito "*myth of separate worlds*" (Kanter, 1977) sottolineando come i differenti domini sociali in cui una persona si trova ad agire e i confini a questi associati tendono a divenire più indefiniti e meno segmentati, rendendo più difficile una gestione individuale separatista di difficoltà/opportunità lavorative, familiari e legate ad altri ambiti significativi per l'individuo.

I risultati ottenuti attraverso l'analisi di classificazione dell'albero decisionale III, in linea con tali considerazioni, evidenziano che, solo chi è molto soddisfatto dei rapporti sociali con altri significativi, fuori del contesto lavorativo, non è ansioso né preoccupato per la possibile perdita delle relazioni sociali attualmente esistenti sul lavoro nel futuro pensionamento.

L'insieme dei risultati ottenuti suggeriscono che la gestione delle micro-transizioni di ruolo e la cura delle molteplici reti sociali ad esse collegate influenzano le macro-transizioni di ruolo come la transizione al pensionamento. Infatti, una gestione separatista ed esclusiva di una sola sfera di vita, quale, ad esempio, quella lavorativa a scapito delle altre, influenza la macro-transizione di pensionamento che tende ad essere rimandata e resa il più possibile graduale per essere meno traumatica, visto le negative aspettative che si hanno circa la vita nel pensionamento.

### **7.2.3. L'autoefficacia percepita nel processo di pianificazione del pensionamento**

L'ipotesi H19 testata dimostra l'effetto di mediazione delle aspettative di rottura imposta della fase di pensionamento sulla relazione tra la self efficacy retirement e le intenzioni di cambiamento lavorativo.

Quindi, se un lavoratore si percepisce in grado di fronteggiare la transizione al pensionamento, allora non si aspetterà di vivere una fase della vita frustrante ed indesiderata; di conseguenza, dal momento in cui potrà accedere ai benefici pensionistici, sarà meno disponibile a rimettersi in gioco spendendosi in nuove posizioni lavorative.

Riassumendo, i risultati emersi confermano che coloro che possiedono elevati livelli di autoefficacia vivono l'arrivo del pensionamento con minor ansia, prevedendo di affrontare più facilmente gli ostacoli e le difficoltà legate a tale transizione. Infatti, non ci si aspetta di vivere negativamente la fase di uscita e il pensionamento come un'imposizione, senza possibilità di scelta. Al contrario, chi si percepisce incapace di adattarsi con successo al pensionamento pensa invece a questo momento come ad una fase della vita caratterizzata negativamente, imposta, quindi con possibili esiti di insoddisfazione e frustrazione.

Aspettative positive del pensionamento, influenzate dalla possibilità della persona di mantenere il controllo sopra la propria vita, portano le persone a

non preferire il ruolo lavorativo, manifestando intenzioni sostanzialmente meno legate al contesto lavorativo e all'investimento in nuovi lavori.

Tali risultati vengono rafforzati dall'ipotesi H20 testata che dimostra l'effetto di mediazione delle aspettative di nuovo inizio sulla relazione tra la self efficacy retirement e l'assenza di pianificazione.

Quindi, se un lavoratore si percepisce in grado di fronteggiare con successo la transizione di pensionamento e il successivo adattamento, allora svilupperà aspettative di una fase di pensionamento vista come un nuovo inizio, dove finalmente sarà possibile raggiungere gli obiettivi a lungo tempo rimandati e rimasti in sospeso causa il lavoro. Di conseguenza tali lavoratori avranno piani e progetti ben definiti circa il pensionamento.

Tali risultati mettono in luce come le persone che credono di poter fronteggiare i cambiamenti, gestendo attivamente la transizione, vedono la vita nel pensionamento connotata positivamente, e non ne attendono passivi l'arrivo, ma progettano anticipatamente facendosi carico delle proprie scelte e degli elementi che le caratterizzano.

I risultati emersi dalle ipotesi H19 e H20 supportano il significativo ruolo dell'autoefficacia nei processi psicosociali che caratterizzano la transizione di pensionamento mettendo però in luce, rispetto alle precedenti ricerche, nuovi ed importanti elementi esplicativi, di mediazione. Infatti, è stato visto come le aspettative di quella che sarà la vita dopo il pensionamento spiegano la relazione tra l'autoefficacia percepita per fronteggiare il pensionamento con la pianificazione anticipata e l'intenzione di non continuare ad investire all'interno del mercato lavorativo.

### **7.3. Principali limiti**

Due principali limiti possono essere riscontrati nel presente studio.

Il primo è legato alla mancanza di una metodologia d'indagine di tipo longitudinale, caratterizzata dall'osservazione ripetuta sui medesimi soggetti ad intervalli di tempo stabiliti. Nonostante il presente lavoro sia nato anche

con lo scopo di far evolvere l'indagine in prospettiva diacronica attualmente i dati a disposizione fanno riferimento ad un unico studio di tipo trasversale. Il secondo limite è legato alla mancanza di possibilità di confronto con dati ottenuti in altri contesti organizzativi, come ad esempio organizzazioni di tipo privatistico. Infatti, nonostante sia possibile ipotizzare che, per molti degli aspetti considerati potrebbero non esserci particolari differenze in riferimento all'appartenenza ad un dato tipo di organizzazione, la condizione oggettiva per poter sostenere tale affermazione è possibile solo nel momento in cui si proceda ad un effettivo confronto.

#### **7.4. Prospettive di intervento**

La presente ricerca nasceva non solo con lo scopo di produrre un contributo di conoscenza scientifica, ma anche con uno scopo pratico/applicativo, rientrando per tali ragioni all'interno di attività di diagnosi organizzativa.

In generale, possiamo dire che le attività di diagnosi organizzativa, mirano da un lato a migliorare i processi decisionali da parte di attori istituzionali, potendo fondare le decisioni di natura gestionale/operativa su dati e non solo su opinioni personali; dall'altro, tendono a migliorare la capacità di ascolto di un'organizzazione con l'obiettivo di conoscere meglio i vissuti, le percezioni e i punti di vista dei lavoratori che vi operano.

È utile sottolineare che in contesti organizzativi complessi, come nel nostro specifico caso l'Ateneo di Bologna, tali attività possono risultare particolarmente importanti potendo meno contare su conoscenze/comunicazioni dirette, o faccia a faccia, con tutto il personale afferente.

Alla luce di ciò assume ancor più rilevanza la modalità di raccolta dei dati scelta dalla presente ricerca, la rilevazione campionaria, tesa a dare maggiori garanzie in termini inferenziali. Infatti, un campione probabilistico consente di poter generalizzare le informazioni all'universo statistico, entro un certo

marginale di errore noto, giungendo ad informazioni più affidabili sulla realtà organizzativa rispetto a quelle che si sarebbero potute ottenere attraverso un'autosomministrazione del questionario a tutta la popolazione obiettivo, con elevate probabilità di autoselezione del campione.

L'attenzione organizzativa sulla popolazione d'età avanzata viene innanzitutto richiamata da una numerosità sempre più consistente, tale da non poter far pensare a tale sotto-popolazione come ad un gruppo marginale nell'organizzazione. Infatti, come è possibile vedere dalla piramide dell'età del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo (figura 8.1)<sup>49</sup> le fasce dei lavoratori di mezza età (over 40) e senior (over 50) risultano consistenti soprattutto se messe a confronto con le fasce di lavoratori junior (under 35).

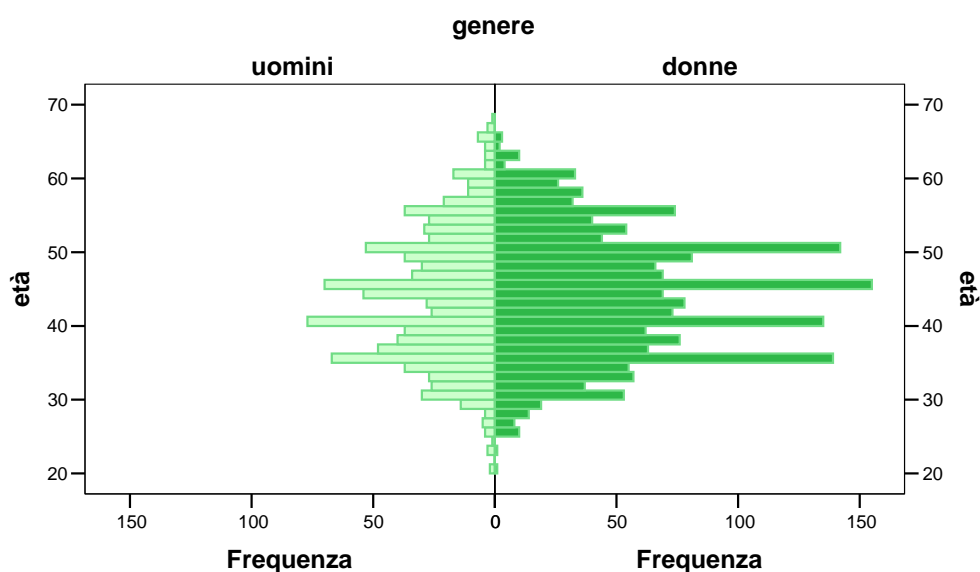


Figura 8.1: Piramide dell'età del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo (N=2878)

Alla luce della composizione socio-anagrafica della forza lavoro dell'Ateneo e in linea con una prospettiva gestionale di tipo sistemico si è

<sup>49</sup> N=2878: dati riferiti al periodo di estrazione del personale TA dell'Ateneo di Bologna per la procedura di campionamento (6 febbraio 2006).



inteso far evolvere la fase di diagnosi organizzativa in una logica progettuale, di fatto, integrandola agli altri sottosistemi organizzativi.

In concreto gli sforzi sono stati indirizzati a non lasciare l'indagine come un momento a sé, ma finalizzandola all'individuazione di possibili strumenti gestionali (in termini di selezione, formazione, job design, sistemi premianti) funzionali alle specifiche esigenze del contesto organizzativo indagato.

Tali azioni si muovono in una logica organizzativa che promuove una sensibilizzazione e attivazione continua della propria realtà, sia in termini *preventivi*, per gestire anticipatamente le possibili situazioni critiche (legate ad esempio a discriminazioni, pregiudizi che possano influire negativamente sulla presenza dei lavoratori d'età avanzata nel contesto organizzativo), sia *reattivi*, per stimolare le persone ad essere partecipi e protagonisti dei propri percorsi di carriera.

Anche sulla base dei risultati presentati è possibile definire due principali azioni organizzative, non alternative, per agevolare sia la permanenza dei lavoratori senior all'interno dei contesti lavorativi sia la transizione di pensionamento: si tratta dell'attivazione di programmi di preparazione al pensionamento (come, ad esempio, l'esplorazione di possibilità di "*bridge employment*") e di percorsi di *counselling*.

*Prepararsi al pensionamento.* In generale, possiamo includere nel primo tipo di azione differenti attività che spaziano dalla informazione/formazione, alla consulenza orientativa, sostanzialmente finalizzate alla progressiva costruzione, per le persone coinvolte in tale fase della loro vita lavorativa, di una "mappa delle opportunità". In concreto, significa canalizzare gli sforzi verso una presa di coscienza e responsabilizzazione sia a livello individuale che a livello organizzativo.

Nel primo caso prendendo in considerazione obiettivi ed interessi personali, riflettendo, di fatto, sulle opportunità e costrizioni legati al singolo (obiettivi, motivazioni, preferenze, bisogni, capacità, ecc). A livello organizzativo,

tenendo presente le opportunità e le costrizioni legate allo specifico contesto (ad esempio la costruzione di percorsi personalizzati fornendo la possibilità di usufruire di differenti modelli di gestione della fase d'uscita<sup>50</sup>).

Generalmente i programmi di preparazione al pensionamento si focalizzano sugli aspetti economico finanziari trascurando gli aspetti psicosociali, essenziali per l'adattamento e la socializzazione al ritiro, considerando il passaggio di ritiro come un momento predefinito, piuttosto che come un complesso processo da negoziare con l'individuo.

Sottolineando l'importanza della transizione e della complessità è necessario prendere in considerazione nei programmi di pianificazione i diversi aspetti del processo. In questo senso assume un ruolo di particolare rilievo anche la formazione professionale, in linea con l'impegno richiesto dall'Unione Europea, nel riconsiderare i processi di apprendimento e formazione durante tutto l'arco della vita. In fase di rilevazione dei fabbisogni formativi e di progettazione degli interventi dovranno essere tenuti in stretta considerazione i vissuti dei lavoratori d'età avanzata dell'ateneo bolognese, emersi in fase di diagnosi. In generale la formazione continua (lifelong learning) e le politiche attive volte a valorizzare i lavoratori d'età avanzata sono finalizzate a promuovere l'eguaglianza di opportunità e di trattamento dei lavoratori di tutte le età, dirette in una logica di prevenzione verso le possibili discriminazioni nell'accesso ai percorsi di formazione e di crescita. Infatti, azioni di sensibilizzazione per la rimozione degli stereotipi legati all'età favoriscono anche un maggiore avvicinamento fra le generazioni.

---

<sup>50</sup> Sostanzialmente è possibile delineare due principali modelli di gestione della fase d'uscita. Il primo tipo risponde ad un modello tradizionale, che vede la completa cessazione delle attività lavorative ad un dato momento, senza negoziazioni e prospettive lavorative future. Il secondo tipo risponde ad un modello politico-gestionale che cerca anticipatamente di interagire e negoziare con il soggetto, valutando reciprocamente le diverse opportunità e le alternative disponibili. I presupposti di trasparenza e accessibilità devono essere alla base delle negoziazioni, nel tentativo di gestire sia gli aspetti che spingono il lavoratore verso l'uscita, giudicati dall'individuo come tendenzialmente negativi (*push factors*), sia i fattori valutati come tendenzialmente attrattivi (*pull factors*). Si possono ricondurre a quest'ultimo modello due tipi d'interventi. Il primo teso a facilitare il ritiro graduale riducendo in modi e livelli diversificati l'implicazione psicologica dell'individuo verso il lavoro (*phased model*). Un secondo intervento vede un momento definito di uscita dall'attuale contesto lavorativo, ma con la possibilità di nuove forme di assunzione all'interno della stessa organizzazione e all'esterno (*bridge model*).

*Percorsi di counselling.* Riferendosi alle attività legate al secondo tipo di azione organizzativa, cioè alla progettazione di specifici percorsi di *counselling*, è utile tenere in considerazione la possibilità di intervenire con maggiore tempestività anche su possibili fenomeni di *disengagement* verso la propria organizzazione. Va precisato che tale fenomeno può verificarsi molto prima del momento tipico del ritiro, come dimostrano gli studi sull'anticipazione remota. Agire in questa fase, per rilevare eventuali cambiamenti, potrebbe essere di estrema utilità, tenendo anche in considerazione che l'atteggiamento verso il pensionamento e l'anticipazione dello stesso hanno un forte effetto sulla motivazione dei dipendenti negli ultimi anni di lavoro, e più in generale su tutta la forza lavoro.

Attività di sostegno, in situazione d'interazione faccia a faccia con uno specialista che si propone di facilitare uno o più individui nel loro sforzo di esplorare i problemi connessi alla propria condizione lavorativa e professionale, ricercando una soluzione soddisfacente, rientrano in una logica di servizio a sostegno delle persone che partecipano alla vita organizzativa dell'ateneo e con esso crescono e cambiano.

Tali forme di intervento possono essere anche utili alla gestione dei processi di cambiamento organizzativo (che pone, nel processo di fronteggiamento, la fascia dei lavoratori d'età avanzata in condizioni di maggiore criticità rispetto ad altre fasce di lavoratori), oltre che facilitare chi è prossimo alla transizione e al successivo adattamento alla condizione di pensionato.

Concludendo è evidente quante e quali possono essere le implicazioni legate alle pratiche di gestione mirata del *retirement*. Ai lavoratori che si apprestano ad uscire viene data la possibilità di controllare maggiormente il processo, fattore decisivo per spiegare il successo nell'adattamento, poter riflettere sui bisogni personali in relazione alla situazione e le opportunità contestuali. Nel contesto organizzativo tali pratiche influenzano un positivo

clima di fiducia la cultura organizzativa e i comportamenti lavorativi, veicolando verso l'esterno un'immagine positiva con possibili impatti sul mercato del lavoro (e, in aggiunta, la possibilità di non dover definitivamente rinunciare alle competenze e conoscenze degli individui che vanno in pensione).

In relazione a quanto detto è ipotizzabile che la gestione preventiva e anticipata del processo di uscita e, di conseguenza, gli atteggiamenti che l'organizzazione mostra di avere verso il ritiro, abbiano un forte impatto sul legame che il lavoratore ha con l'organizzazione e sulla soddisfazione lavorativa delle persone di età avanzata negli ultimi anni di lavoro, incidendo anche sulle rappresentazioni che queste hanno del loro *retirement*.

## Riferimenti Bibliografici

- Abel, B. J., & Hayslip, B. (1987). Locus of control and retirement preparation. *Journal of Gerontology*, 42, 165-167.
- Abburrà, L., & Donati, E. (2004). *Ageing: Verso un mondo più maturo*. Quaderni di Ricerca: IRES.
- Abraham, J. D., & Hansson, R. O. (1995). Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management. *Journal of Gerontology*, 50, 2, 94-103.
- Adams, G. A. (1999). Career-Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 221-235.
- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51, 3, 643-665.
- Adam, G. A., Prescher, J., Beehr, T. A., & Lepisto, L. (2002). Applying Work-Role Attachment Theory to retirement decision-making. *International Journal of Aging and Human Development*, 54, 2, 125-137.
- Antonelli, E., & Cucconi, L. (1998). Effetti del Pensionamento sul Benessere Psicologico, il Concetto di Sé e l'autostima. *Ricerche di Psicologia*, 3, 22.
- Antonovsky, A. (1979). *Health , stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1990). Confronting developmental task in the retirement transition. *Gerontologist*, 30, 3, 362-368.
- Antonovsky, A., Sagy, S., Adler, I., & Visel, R. (1990). Attitudes toward retirement in an Israeli cohort. *International Journal of Aging and Human Development*, 31, 57-77.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Atchley, R. C. (1971). Retirement and leisure participation: Continuity or crisis?. *The Gerontologist*, 11, 13-17.
- Atchley, R.C. (1993). *Continuity theory and the evolution of activity in later adulthood*, in J. Kelly (Eds.), *Activity and aging*. Newbury Park, CA: Sage.
- Atchley, R. C. (1976). *The sociology of retirement*. New York: John Wiley.

- Atchley, R. C. (1989). A Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*, 29, 2, 183.
- Atchley, R. C. (1992). *Retirement and marital satisfaction*, in M. Szinovacz, D. Ekerdt, & B. H. Vinick (Eds.), *Families and retirement*. Newbury Park, California: Sage.
- Atchley, R. C. (1999). *Continuity theory, self, and social structure*, in C. D. Ryff & V. W. Marshall (Eds.), *The self and society in aging processes*, New York: Springer Publishing.
- Avolio, B., Barrett, G., & Sterns, H. (1984). Alternatives to age for assessing occupational performance capacity. *Experimental Aging Research*, 10, 2, 101-105.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & McDaniel, M. A. (1990). Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33, 407-422.
- Azjen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bailey, L. L., & Hansson, R. O. (1995). Psychological obstacles to job or career change in late life. *Journal of Gerontology*, 50, 6, 280-288.
- Bailyn, L. & Schein, E. H. (1976). *Life/careers considerations as indicators of quality of employment*, in A. D. Biderman & T. F. Drury (Eds.), *Measuring work quality for social reporting*, New York: Wiley.
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: on the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23, 611-626.
- Baltes, P. B. (1993). The aging mind: potential and limits. *The Gerontologist*, 33, 5, 580-594.
- Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52, 366-380.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.
- Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1996). The process of successful ageing. *Ageing and Society*, 16, 397-422.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: theory and application to intellectual functioning. *Annual Rev. Psychol*, 50, 471-507.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman, trad. it. *Autoefficacia. Teorie e applicazioni*. Trento: Erickson 2000.

- Barak, B. (1987). Cognitive age: A new multidimensional approach to measuring age identity. *International Journal of Aging and Human Development*, 25, 109-128.
- Barak, B., & Stern, B. (1986). Subjective age correlates: A research note. *Gerontologist*, 26, 571-578.
- Barbaranelli, C. (2003). *Analisi dei dati. Tecniche Multivariate per la ricerca psicologica e sociale*. Milano: LED.
- Barnes-Farrell, J. L. (2003). *Beyond health and wealth: attitudinal and other influences on retirement decision-making*, in G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: reasons, processes and results*. New York: Springer Publishing.
- Barnes-Farrell, J. L., & Piotrowski, M. J. (1989). Workers' perceptions of discrepancies between chronological age and personal age: You're only as old as you feel. *Psychology and Aging*, 4, 376-377.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baum, S. K. (1983). Age identification in the elderly: Some theoretical considerations. *International Journal on Aging and Human Development*, 18, 25-29.
- Baum, S. K., & Boxley, R. L. (1983). Age identification in the elderly. *Gerontologist*, 23, 532-537.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Beehr, T. A., & Adams, G. A. (2003). *Introduction and Overview of Current Research and Thinking on Retirement*, in G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: reasons, processes and results*. New York: Springer Publishing.
- Beehr, T. A., Glazer, S., Nielson, N. L., & Farmer, S. J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 2, 206-225.
- Beck, S. H., & Page, J. W. (1988). Involvement in Activities and the Psychological Well-Being of Retired Men. *Activities, Adaptation & Aging*, 11, 1, 31-47.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bengtson, V. L., & Allen, K. R. (1993). *The life course perspective applied to families over time*, in P. G. Boss, W. J. Doherty, R. LaRossa, W. R. Schumm, & S. K. Steinmetz (Eds.), *Sourcebook of family theories and methods*. New York: Plenum.

- Birren, J. E., & Cunningham, W. R. (1985). *Research on the psychology of aging: Principles, concepts and theory*, in J. E. Birren & K. Warner Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Boomsma, A. (1983). *On the robustness of LISREL against small sample size and nonnormality*. Amsterdam: Sociometric Research Foundation.
- Boshoff, A. B., Bennet, H. F., & Kellerman, A. M. (1994). Career orientations as predictors of the level of job involvement of professional people. *Journal of Industrial Psychology*, 20, 8-13.
- Bossé, R., Aldwin, C. M., Levenson, M. R., & Workman-Daniels, K. (1991). HOW stressful is retirement? Findings from the Normative Aging Study. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 46, 9-14.
- Brim, O. G., Ryff, C. D., & Kessler, R. (2004). *How Healthy Are We: A National Study of Wellbeing in Midlife*. Chicago: Univ. Chicago Press.
- Burkhauser, R., & Quinn, J. (1985) Planned and actual retirement: An empirical analysis. *Current perspectives on aging*, 1, 147-168.
- Calasanti, T. M. (1996a). Incorporating diversity: Meaning, levels of research, and implications for theory. *The Gerontologist*, 36, 147-156.
- Calasanti, T. M. (1996b). Gender and life satisfaction in retirement: An assessment of the male model. *Journal of Gerontology*, 51, 18-29.
- Carp, F. M. (1997). *Retirement and women*, in J. Coyle (Eds.), *Handbook on Women and Aging*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Carter, M., & Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources. *The Career Development Quarterly*, 44, 1, 67-82.
- Chiu, W., Chan, A., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54, 5, 629.
- Cleveland, J. N., & Hollman, G. (1990). The effects of age: Type of tasks and incumbent age composition on job perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 181-194.
- Cleveland, J. N., & Shore, L. M. (1992). Self and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469-484.



- Cleveland, J. N., Shore, L. M., & Murphy, K. (1997). Person and context oriented perceptual age measures: Additional evidence of distinctiveness and usefulness. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 3, 239-251.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Crisci, M., & Heins, F. (2005). *L'invecchiamento della popolazione nelle regioni dell'Unione Europea dei 15. Processi e risposte politiche*. Quaderni di Ricerca: IRES.
- Cumming, E., & Henry, W. (1960). *Growing Old*. Basic Books, New York.
- Daniels, C. E., & Daniels, J. D. (1991). Factors affecting the decision to accept or reject a golden handshake. *Benefits Quarterly*, 7, 33-46.
- Dobson, C., & Morrow, P. (1984). Effects of career orientation on retirement attitudes and retirement planning. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 73-83.
- Eichorn, D. H., Clausen, J. A., Haan, N., Honzik, M.P., & Mussen, P.H., (1981). *Present and Past in Midlife*. New York: Academic.
- Eisdorfer, C. (1972). *Adaptation to loss of work*. New York: Behavioral Publications.
- Ekerdt, D. J. (1987). Why the notion persists that retirement harms health. *The Gerontologist*, 27, 4, 454-457.
- Ekerdt, D. J., Bossé, R., & Levkoff, S. (1985). An empirical test of phases of retirement: Findings from the Normative Aging Study. *Journal of Gerontology*, 40, 95-101.
- Ekerdt, D. J. (1998). *Workplace norms for the timing of retirement*, in K. W. Schaie & C. Schooler (Eds.), *Impact of work on older adults*, New York: Springer Publishing.
- Ekerdt, D. J., & DeViney, S. (1993). Evidence for a preretirement process among older male workers. *Journal of Gerontology*, 48, 35-43.
- Ekerdt, D. J., DeViney, S., & Kosloski, K. (1996). Profiling plans for retirement. *The Journal of Gerontology*, 51, 3, 140-149.
- Ekerdt, D. J., Hackney, J., Kosloski, K., & DeViney, S. (2001). Eddies in the Stream: The Prevalence of Uncertain Plans for Retirement. *The Journals of Gerontology*, 56, 3, 162-170.
- Ekerdt, D., Kosloski, K., & DeViney, S. (2000). The normative anticipation of retirement by older workers. *Research on Aging*, 22, 3-22.
- Elder, G. H., & Johnson, M. K. (2003). *The life course and aging: Challenges, lessons, and new directions*, in R. A. Settersten, Jr. (Eds.), *Invitation to the life course: Toward new understandings of later life*. Amityville, New York: Baywood Publishing Company.

- Elovainio, M., Forma, P., Kivimaki, M., Sinervo, T., Sutinen, R., & Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, 19, 1, 84-92.
- Erdner, R. A., & Guy, R. F. (1990). Career identification and women's attitudes toward retirement. *International Journal of Aging and Human Development*, 30, 2, 129-139.
- Farr, J. L., Tesluk, P. E., & Klein, S. R. (1998). *Organizational structure of the workplace and the older worker*, in K. W. Schaie & C. Schooler (Eds.), *Impact of work on older adults*. New York: Springer Publishing.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19, 2, 285-311.
- Fillenbaum, G. (1971). On the relation between attitude to work and attitude to retirement. *Journal of Gerontology*, 26, 244-248.
- Finkelstein, L. M., & Burke, M. J. (1998). Age stereotyping at work: The role of rater and contextual factors on evaluations of job applicants. *The Journal of General Psychology*, 125, 4, 317-345.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6, 652-663.
- Fletcher, W. L., & Hansson, R. O. (1991). Assessing the social components of retirement anxiety. *Psychology and Aging*, 6, 1, 76-85.
- Fletcher, W. L., Hansson, R. O., & Bailey, L. (1992). Assessing occupational self-efficacy among middle-aged and older adults. *The Journal of Applied Gerontology*, 11, 4, 489-501.
- Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (2002). *E' tempo di lavoro? Per una psicologia dei tempi lavorativi*. Bolgna: CLUEB.
- Friedmann, E., & Havighurst, R. (1954). *The meaning of work and retirement*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frosini, B. V., Montinaro, M., & Nicolini, G. (1999). *Il campionamento da popolazioni finite*. Torino: UTET.
- Gall, T. L., Evans, D. R., & Howard J. (1997). The retirement adjustment process: Changes in the well-being of male retirees across time. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 52, 110-117.
- Gallo, W. T., Bradley, E. H., Siegel, M., & Kasl, S.V. (2000). Health Effects of Involuntary Job Loss: Findings from the Health And Retirement Survey. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 55, 3, 131-140.
- Garling, T., & Garvill, J. (1993). Psychological explanations of participation in everyday activities. *Advances in psychology*, 96.
- Gee, S., & Baillie, J. (1999). Happily ever after? An exploration of retirement expectations. *Educational Gerontology*, 25, 2, 109-128.

- George, L. K., Fillenbaum, G. G., & Palmore E. (1984). Sex Differences in the Antecedents and Consequences of Retirement. *Journal of Gerontology*, 39, 364-371.
- Gilbert, G. R., Collins, R. W., & Valenzi, E. (1993). Relationship of age and job performance: From the eye of the supervisor. *Journal of Employee Assistance Research*, 2, 1, 36-46.
- Giniger, S., Dispenzieri, A., & Eisenberg, J. (1983). Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting. *Journal of Applied Psychology*, 68, 469-475.
- Glamser, F. D. (1976). Determinants of a positive attitude toward retirement. *Journal of Gerontology*, 31, 104-107.
- Graham, J. W., & Hofer, S. M. (2000). *Multiple imputation in multivariate research*, in T. D. Little, K. U. Schnabel & J. Baumert (Eds.), *Modeling longitudinal and multilevel data*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goudy, W. J., Powers, E. A., & Keith, P. (1975). Work and retirement: A test of attitudinal relationships. *Journal of Gerontology*, 30, 193-198.
- Hagestad, G. O. (1990). *Social perspectives on the life course*, in R. H. Binstock & L. K. George (Eds.), *Handbook of aging and the social sciences*. San Diego, California: Academic Press.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hanisch, K. (1994). Reasons people retire and their relations to attitudinal and behavioral correlates in retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 1, 1-16.
- Hanisch, K., & Hulin, C. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.
- Hanisch, K., & Hulin, C. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviours. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-78.
- Hanson, K., & Wapner, S. (1994). Transition to retirement: Gender differences. *International Journal of Aging and Human Development*, 39, 189-208.
- Hansson, R. O., DeKoekkoek, P. D., Neece, W. M., & Patterson, D. W. (1997). Successful aging at work: Annual review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 2, 202-233.
- Hardy, M., & Quadagno, J. (1995). Satisfaction with early retirement: Making choices in the auto industry. *Journals of Gerontology*, 50, 4, 217-228.

- Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 177-198.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations, 55*, 639-667.
- Hassell, B., & Perrewe, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist?. *Journal of Organizational Behaviour, 16*, 457-468.
- Havighurst, R. J., & Albrecht, R. (1953). *Older people*. New York: Longmans, Green.
- Hayslip, B., Beyerlein, M., & Nichols, J. A. (1997). Assessing anxiety about retirement: The case of academicians. *International Journal of Aging and Human Development, 44*, 15-36.
- Hayward, M. D., & Hardy, M. A. (1985). Early retirement processes among older men: Occupational differences. *Research on Aging, 7*, 4, 491-515.
- He, Y. H., Colantonio, A., & Marshall, V. W. (2003). Later-life career disruption and self-rated health: An analysis of General Social Survey Data. *Canadian Journal on Aging, 22*, 45-57.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review, 102*, 284-304.
- Hendrick, C., Wells, K. S., & Faletti, M. V. (1982). Social and emotional effects of geographical relocation on elderly retirees. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 5, 951-962.
- Henkens, K. (1999). Retirement intentions and spousal support: A multi-actor approach. *Journal of Gerontology: Social Sciences, 54*, 63-73.
- Henkens, K. (2000). Supervisors' attitudes about early retirement of subordinates. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 4, 833-852.
- Henkens, K., & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands: Intentions, behavior and the discrepancy between the two. *Research on Aging, 19*, 139-173.
- Henretta, J. C. (1997). Changing perspectives on retirement. *The Journal of Gerontology, 52*, 1, 1-3.
- Henretta, J. C., Chan, C. G., & O'Rand, A. M. (1992). Retirement reason vs. Retirement process: Examining the reasons for retirement typology. *The Journal of Gerontology, 47*, 1-7.
- Hershey, D. A., Mowen, J. C., & Lawson, J. M. J. (2003). An experimental comparison of retirement planning intervention seminars. *Educational gerontology, 29*, 339-359.
- Herzog, A. R., House, J. S., & Morgan, J. N. (1991). Relation of work and retirement to health and well-being in older age. *Psychology and Aging, 6*, 202-211.

- Hong, L. K., & Duff, R. W. (1997). Relative importance of spouses, children and friends in the life satisfaction of retirement community residents. *Journal of Clinical Geropsychology*, 3, 275-282.
- Hornstein, G. A., & Wapner, S. (1985). Modes of experiencing and adapting to retirement. *International Journal on Aging and Human Development*, 21, 291-315.
- Hultsch, D. F., Hertzog, C., & Dixon, R. A. (1998). *Memory Change in the Aged*. New York: Cambridge Univ. Press.
- ISFOL (2002). *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, in G. Linfante & A. Scassellati, Milano: Franco Angeli.
- Jensen-Scott, R. L. (1993). Counselling to promote retirement adjustment. *The Career Development Quarterly*, 41, 3, 257.
- Jonsson, H. (1993). The Retirement Process in an Occupational Perspective: A Review of Literature and Theories. *Physical and Occupational Therapy in Geriatrics*, 11, 4.
- Juster, F. T., & Suzman, R. (1995). An overview of health and retirement study. *The Journal of Human Resources*, 30, 7-56.
- Kamouri, A. L., & Cavanaugh, J. C. (1986). The impact of preretirement education programmers on workers' preretirement socialization. *Journal of Occupational Behaviour*; 7, 245-256.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 1, 119-138.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. New York: Praeger.
- Keith, P. M. (1985). Work, retirement, and well-being among unmarried men and women. *The Gerontologist*, 25, 410-416.
- Kelly, J. R., & Westcott, G. (1991). Ordinary retirement: Commonalities and continuity. *International Journal of Aging and Human Development*, 32, 81-89.
- Kiefer, T., & Briner, R. B. (1998). Managing retirement: Rethinking links between individual and organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 3, 373-390.
- Kielhofner, G. (1985). *A model of human occupation*. Baltimore: Williams & Wilkins.
- Kielhofner, G., & Burke, J. P. (1980). A model of human occupation, Part 1. *Americal Journal of occupational therapy*, 34, 578-586.
- Kilty, K. M., & Behling, J. (1985). Predicting the retirement intentions and attitudes of professional workers. *Journal of Gerontology*, 40, 2, 219-227.

- Kim, J. L. S., & Ling, C. S. (2001). Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore. *Women in Management Review*, 16, 5/6, 204-221.
- Kim, J. E., & Moen, P. (2001). *Moving into retirement: Preparation and transitions in late midlife*, in M. E. Lachman (Eds.), *Handbook of midlife development*. New York: John Wiley.
- Kim, E. J., & Moen, P. (2002). Retirement transitions, gender, and psychological well-being: A life-course, ecological model. *The Journals of Gerontology*, 57, 3, 212-222.
- Kosloski, K., Ekerdt, D., & DeViney, S. (2001). The role of job-related rewards in retirement planning. *Journals of Gerontology*, 56, 3, 160-169.
- Kossek, E. E., Raymond, N., & Beverly, J. D. M. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10, 2, 102-129.
- Krause, N. (1997a). *Social support and feelings of control in later life*, in G. R. Pierce, B. Lakey, I. G. Sarason, & B. R. Sarason (Eds.), *Sourcebook of social support and personality*. New York: Plenum Press.
- Krause, N. (1997b). Received support, anticipated support, social class and mortality. *Research on Aging*, 19, 387-422.
- Lachman, M. E. (2004). Development in Midlife. *Annual Review of psychology*, 55, 305-331.
- Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31, 309-337.
- Leamer, E. E. (1978). *Specification searches*. New York: Wiley.
- Lee, G. R., & Shehan, C. L. (1989). Retirement and marital satisfaction. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 44, 226-230.
- Lee, J. A., & Clemons, T. (1985). Factors affecting employment decisions about older workers. *Journal of Applied Psychology*, 70, 4, 785-788.
- Lemon, B. W., Bengston, V. L., & Peterson, J. A. (1972). An exploration of the activity theory of ageing: activity types and life satisfaction among in-mo-ers to a retirement community. *Journal of Gerontology*, 27, 4, 511-523.
- Leonesio, M. V. (1996). The economics of retirement: A nontechnical guide. *Social Security Bulletin*, 59, 29-50.
- Levitt, M. J., Antonucci, T. C., Clark, M. C., Rotten, J., & Finley, G. E. (1985). Social support and well-being: Preliminary indicators based on two samples of the elderly. *International Journal of Aging and Human Development*, 21, 61-77.

- Lin, T. C., & Hsieh, A. T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8, 243-247.
- Long, J. (1987). Continuity as a basis for change: leisure and male retirement. *Leisure Studies*, 6, 55-70.
- Loretto, W., Duncan, C., & White, P. J. (2000). Ageism and employment: Controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing and Society*, 20, 279-302.
- Lyon, P., & Pollard, D. (1997). Perceptions of the older employee: Is anything really changing? *Personnel Review*, 26, 4, 245-57.
- Markides, K. S., & Boldt, J. S. (1983). Change in subjective age among the elderly: A longitudinal analysis. *The Gerontologist*, 23, 422-427.
- Marquie, J. C., Thon, B., & Baracat, B. (1994). Age influence on attitudes of office workers faced with new computerized technologies. *Applied Ergonomics*, 25, 3, 130-142.
- Maule, A. J. (1995). Early retirement schemes: Factors governing their success and how these differ across job categories. *Personnel Review*, 24, 6-16.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 2, 123-140.
- Maurer, T. J., & Rafuse, N. E. (2001). Learning, not litigating: managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Executive*, 15, 110-121.
- McCann, R., & Giles, H. (2003). *Ageism in the workplace: A communication perspective*, in T. D. Nelson (Eds.), *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons*, Cambridge, MA: MIT Press.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 11-17.
- McGee, M. G., Hall, J., & Lutes-Dunckley, C. J. L. (1979). Factors influencing attitude toward retirement. *The Journal of Psychology*, 101, 15-18.
- McIntosh, B. R., & Danigelis, N. I. (1995). Race, gender, and the relevance of productive activity for elders' affect. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 50, 229-239.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). Organizational Commitment: toward a three-component model. *Research Bulletin*, 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Midanik, L., Soghikian, K., Ransom, L., & Tekawa, I. (1995). The effect of retirement on mental health and health behaviours: The Kaiser Permanente retirement study. *Journal of Gerontology*, 50, 59-61.
- Miller, L. S., & Lachman, M. E. (2000). Cognitive performance and the role of health and control beliefs in midlife. *Aging Neuropsychology, Cognition*, 7, 69-85.
- Moen, P., & Kim, J. E. (2002). Retirement Transition, Gender, and Psychological Well-Being: A Life-Course, Ecological Model. *The Journals of Gerontology*, 57, 3, 212-222.
- Moen, P., Kim, J. E., & Hofmeister, H. (2001). Couples' work/retirement transitions, gender, and marital quality. *Social Psychology Quarterly*, 64, 55-71.
- Moen, P., Fields, V., Quick, H. E., & Hofmeister, H. (2000). *A life-course approach to retirement and social integration*, in K. Pillemer, P. Moen, E. Wethington, & N. Glasgow (Eds.), *Social integration in the second half of life*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Montepare, J. M., & Lachman, M. E. (1989). "You're only as old as you feel": Self-perceptions of age, fears of aging, and life satisfaction from adolescence to old age. *Psychology and Aging*, 4, 73-78.
- Mowery, D. C., & Kamlet, M. S. (1993). *New technologies and the aging work force*, in S. A. Bass, F. G. Caro, & Y-P. Chen (Eds.), *Achieving a productive aging society*. Westport, CT: Auburn House.
- Mutran, E. J., Reitzes, D. C., & Fernandez, M. E. (1997). Factors that influence attitudes toward retirement. *Research on Aging*, 19, 251-273.
- Myers, S. M., & Booth, A. (1996). Men's retirement and marital quality. *Journal of Family Issues*, 17, 336-358.
- O'Brien, G. E. (1981). Leisure Attributes and Retirement Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 66, 371-384.



- Offermann, L. R., & Gowing, M. K. (1990). Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*, 45, 2, 95-108.
- One Voice: The Canadian Seniors Network. (1994). *Older Workers and Canada's Aging Labour Force: Research Report and Final Report and Recommendations*. Ottawa, Ontario.
- Palmore, E. (1988). *The facts on aging quiz: A handbook of uses and results*. New York, Springer Publishing Co.
- Palmore, E., Nowlin, J., & Wang, H. (1985). Predictors of function among the old-old: A 10 year follow up. *Journal of Gerontology*, 40, 2, 244-250.
- Park, D. C. (1994). Aging, cognition, and work. *Human Performance*, 7, 181-205.
- Parnes, H., & Sommers, D. (1994). Shunning retirement: Work experiences of men in their seventies and early eighties. *Journals of Gerontology: Social Sciences*, 49, 117-124.
- Paterson, J. M., & O'Driscoll, M. P. (1990). An empirical assessment of Kanungo's (1982) concept and measure of job involvement. *Applied Psychology: An International Review*, 39, 293-306.
- Perry, E. L, Kulik, C. T., & Bourhis, A. C. (1996). Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 81, 6, 628-47.
- Perugini, M., & Conner, M. (2000). Predicting and understanding behavioral volitions: The interplay between goals and behaviours. *European Journal of Social Psychology*, 30, 705-731.
- Pharand, F., & Vezina, C. (1991). *Mythes et stéréotypes liés à l'âge dans le milieu du travail*, in Fédération de Cégeps (Eds.), *Actes du colloque la carrière au mitan de la vie*, Montréal: Fédération de Cégeps.
- Pienta, A. M., & Hayward, M. D. (2002). Who expects to continue working after age 62? The retirement plans of couples. *Journals of Gerontology*, 57, 4, 199-208.
- Pierro, A., Tanucci, G., Cavalieri, A., & Ricca, P. (1992). Componenti e Antecedenti dell'organizational commitment: recenti sviluppi e validazione empirica della scala. *Bollettino di psicologia Applicata*, 201, 27-37.
- Poitrenaud, J., Vallery-Masson, J., Valleron, A. J., Demeestere, M., & Lion, M. R. (1979). Factors relating to attitudes towards retirement among French preretired managers and top executives. *Journal of Gerontology*, 34, 723-727.
- Prothero, J., & Beach, L. R. (1984). Retirement decision: Expectation, intention, action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.

- Quinn, J. F., & Burkhauser, R. V. (1990). *Work and retirement*, in R. H. Binstock & L. K. George (Eds.), *Handbook of aging and the social sciences*. San Diego, California: Academic Press.
- Reid, J., & Hardy, M. (1999). Multiple roles and well-being among midlife women: Testing role strain and role enhancement theories. *The Journals of Gerontology*, 54, 6, 329-338.
- Reitzes, D. C., Mutran, E. J., & Fernandez, M. E. (1996). Preretirement influences on post retirement self-esteem. *Journals of Gerontology*, 51, 242-249.
- Reitzes, D. C., Mutran, E. J., & Fernandez, M. E. (1998). The decision to retire: A career perspective. *Social Science Quarterly*, 79, 607-619.
- Richardson, V., & Kilty, K. (1992). Retirement intentions among black professionals: Implications for practice with older black adults. *The Gerontologist*, 32, 7-16.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (1976a). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61, 180-3.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (1976b). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 61, 428-32.
- Rosenkoetter, M. M., Garris, J. M., & Engdahl, R. A. (2001). Postretirement Use of Time: Implications for Preretirement Planning and Postretirement Management. *Activities, Adaptation and Aging*, 25, 3-4.
- Rout, U., Cooper, C. L., & Kerslake, H. (1997). Working and non-working mothers: a comparative study. *Women in Management Review*, 12, 7, 264.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1987). Human aging: Usual and successful. *Science*, 237, 4811, 143-149.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative deprivation and social justice: A study of attitudes to social inequality in twentieth-century England*. Berkeley: University of California Press.
- Runciman, W. G. (1968). *Problems of research on relative deprivation*, in H. H. Hyman & E. Singer (Eds.), *Reading in reference group theory and research*. New York: Free Press.
- Sacks, A. M. (1994). Moderating effect of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 639-654.
- Sacks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Schaie, K. W. (1996). *Intellectual Development in Adulthood*. New York: Cambridge Univ. Press.

- Schmitt, N., Coyle, B. W., Rauschenberger, J., & White, J. (1979). Comparison of early retirees and nonretirees. *Personnel Psychology*, 32, 2, 327-340.
- Schmitt, N., & McCune, J. T. (1981). The relationship between job attitudes and the decision to retire. *Academy of Management Journal*, 24, 4, 795-802.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modelling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwoerer, C. E., & May, D. R. (1996). Age and Work Outcomes: The Moderating Effects of Self-Efficacy and Tool Design Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 5, 469-487.
- Secombe, K., & Lee, G. R. (1986). Gender differences in retirement satisfaction and its antecedents. *Research on Aging*, 8, 426-440.
- Seleen, D. R. (1982). The congruence between actual desired use of time by older adults: a predictor of life satisfaction. *Gerontologist*, 22, 1, 95-99.
- Settersten, R. A. (2003). *Invitation to the life course: The promise*, in R. A. Settersten, Jr. (Eds.), *Invitation to the life course: Toward new understandings of later life*. Amityville, New York: Baywood Publishing Company.
- Settersten, R. A., & Mayer, K. U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233-261.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, 529-537.
- Shultz, K. S., Morton, K. R., & Weckerle, J. R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. *Journal of vocational behavior*, 53, 45-57.
- Shultz, K., & Taylor, M. A. (2001, August). The predictors of retirement: A meta-analysis, in K. S. Shultz and M. A. Taylor (Co-chairs), *Evolving concepts of retirement for the 21<sup>st</sup> century*. Symposium conducted at the 109<sup>th</sup> annual meeting of the American Psychological Association, San Francisco, California.
- Slevin, K. F., & Wingrove, C. R. (1995). Women in retirement: A review and critique of empirical research since 1976. *Sociological Inquiry*, 65, 1-20.
- Smith, D. B., & Moen, P. (2004). Retirement satisfaction for retirees and their spouses: Do gender and the retirement decision-making process matter?. *Journal of Family Issues*, 25, 2, 262-285.

- Sparrow, P. R., & Davies, D. R. (1988). Effects of age, tenure, training, and job complexity on technical performance. *Psychology and Aging*, 3, 307-314.
- Steitz, J. A., & McClary, A. M. (1988). Subjective age, age identity and middle-age adults. *Experimental Aging Research*, 14, 83-88.
- Sterns, H. L., & Doverspike, D. (1989). *Aging and the retraining and learning process in organizations*, in I. Goldstein & R. Katzel (Eds.), *Training and development in work organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sterns, H. L., & Kaplan, J. (2003). *Self management of career and retirement*, in G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: reasons, processes and results*. New York: Springer Publishing.
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 3, 248-268.
- Sterns, H. L., & Sterns, A. R. (1995). *Age, health, and employment capability of older Americans*, in S. Bass, M. Barth, & B. McNaught (Eds.), *Older and active*. New Haven, CT: Yale Univ. Press.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeViney, L. C., Star, S. S. & Williams, R. M. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. Princeton. New Jersey: Princeton University Press.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Szinovacz, M. (1996). Couple's employment/retirement patterns and marital quality. *Research on Aging*, 18, 243-268.
- Szinovacz, M. (1989). *Decision making on retirement timing*, in D. Brinberg & J. Jaccard (Eds.), *Dyadic decision making*. New York: Springer Publishing.
- Szinovacz, M., & Davey, A. (2001). Retirement effects on parent-adult child contacts. *The Gerontologist*, 41, 191-200.
- Szinovacz, M., & Schaffer, A. M. (2000). Effects of retirement on marital conflict management. *Journal of Family Issues*, 21, 367-389.
- Szinovacz, M. (2003). *Contexts and Pathways: Retirement as Institution, Process, and Experience*, in G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: reasons, processes and results*. New York: Springer Publishing.
- Talaga, J. A., & Beehr, T. A. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions?. *Journal of Applied Psychology*, 80, 1, 16-28.

- Talaga, J. A., & Beehr, T. A. (1989). Retirement: a psychological perspective. *International Review of industrial and Organizational Psychology*, 4, 185-211.
- Taylor, M. A., & Doverspike, D. (2003). *Retirement Planning e Preparation*, in G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: reasons, processes and results*. New York: Springer Publishing.
- Taylor, M. A., & Shore, L. M. (1995). Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model. *Psychology and Aging*, 10, 1, 76-83.
- Taylor, P., & Urwin, P. (2001). Age and participation in vocational education and training. *Work, Employment and Society*, 15, 4, 763-779.
- Taylor-Carter, M. A., Cook, K., & Weinberg, C. (1997). Planning and expectations of the retirement experience. *Educational Gerontology*, 23, 273-288.
- Taylor, P., & Walker, A. (1994). The ageing workforce: Employers' attitudes towards older people. *Work, Employment and Society*, 8, 4, 569-591.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18, 6, 641-658.
- Tharenou, P. (2001). The relevance of industrial and organisational psychology to contemporary organisations: How far have we come and what needs to be done post-2000?. *Australian Psychologist*, 36, 3, 200-210.
- Tougas, F., Sagace, M., De La Sablonniere, R., & Kocum, L. (2004). A New Approach to the Link between Identity and Relative Deprivation in the Perspective of Ageism and Retirement. *International Journal of Aging and Human Development*, 59, 1, 1-23.
- Troop, L. R., & Wright, S. C. (1999). Ingroup identification and relative deprivation: An examination across multiple social comparisons. *European Journal of Social Psychology*, 29, 707-724.
- Utz, R. L., Carr, D., Nesse, R., & Wortman, C. B. (2002). The Effect of Widowhood on Older Adults' Social Participation. An Evaluation of Activity, Disengagement, and Continuity Theories. *The Gerontologist*, 42, 522-533.
- Van-Solinge, H., & Henkens, K. (2005). Couples' Adjustment to Retirement: A Multi-Actor. Panel Study. *Journals of Gerontology*, 60, 1, 11-20.
- Van Maanen, J. (1977). *Organizational careers: some new perspectives*. Wiley. New York.
- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1, 33-38.

- Walker, J. W., Kimmel, D. C., & Price, K. F. (1981). Retirement style and retirement satisfaction: Retirees aren't all alike. *International Journal on Aging and Human Development*, 12, 267-281.
- Wan, T. T. H., & Odell, B. G. (1983). Major role losses and social participation of older males. *Research on Aging*, 5, 173-196.
- Wan, T. T. H. (1985). *Well-being of the elderly*. Lexington, Massachusetts: Lexington Book.
- Warr, P. (1993). In what circumstances does job performance vary with age? *European Work and Organizational Psychologist*, 3, 3, 237-249.
- Warr, P. (1994). *Age and job performance*, in J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European perspective*, Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Weckerle, K. A., & Shultz, S. (1999). Influences on Bridge Employment Decisions among Older USA Workers. *Journal of Occupational Psychology*, 72, 3, 317-329.
- Wrenn, K. A., & Maurer, T. J. (2004). Beliefs About Older Workers' Learning and Development Behavior in Relation to Beliefs About Malleability of Skills, Age-Related Decline, and Control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2, 223-242.

# APPENDICE A

## STATISTICHE DESCRITTIVE DELLA POPOLAZIONE OBIETTIVO

(dati aggiornati al 06.02.2006)

### **genere**

|       |        | Frequency | Percent |
|-------|--------|-----------|---------|
| Valid | uomini | 243       | 34,3    |
|       | donne  | 465       | 65,7    |
|       | Total  | 708       | 100,0   |

### **stato civile**

|       |                                | Frequency | Percent |
|-------|--------------------------------|-----------|---------|
| Valid | celibe/nubile                  | 133       | 18,8    |
|       | coniugato/a                    | 535       | 75,6    |
|       | vedovo/a                       | 7         | 1,0     |
|       | divorziato/a                   | 21        | 3,0     |
|       | libero da vincoli matrimoniali | 12        | 1,7     |
|       | Total                          | 708       | 100,0   |

### **aggregato età (considerando l'anno corrente)**

|       |              | Frequency | Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|
| Valid | 50 - 52 anni | 194       | 27,4    |
|       | 53 - 55 anni | 219       | 30,9    |
|       | 56 - 58 anni | 152       | 21,5    |
|       | 59 - 69 anni | 143       | 20,2    |
|       | Total        | 708       | 100,0   |

### **anzianità di servizio (considerando l'anno corrente)**

|       |              | Frequency | Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|
| Valid | 2 - 21 anni  | 253       | 35,7    |
|       | 22 - 29 anni | 324       | 45,8    |
|       | 30 - 41 anni | 131       | 18,5    |
|       | Total        | 708       | 100,0   |

**categoria contrattuale**

|       |       | Frequency | Percent |
|-------|-------|-----------|---------|
| Valid | B     | 168       | 23,7    |
|       | C     | 302       | 42,7    |
|       | D     | 160       | 22,6    |
|       | EP    | 78        | 11,0    |
|       | Total | 708       | 100,0   |

**area contrattuale**

|       |                             | Frequency | Percent |
|-------|-----------------------------|-----------|---------|
| Valid | amministrativa - gestionale | 88        | 12,4    |
|       | amministrativa              | 202       | 28,5    |
|       | biblioteche                 | 65        | 9,2     |
|       | servizi generali e tecnici  | 137       | 19,4    |
|       | socio - sanitaria           | 36        | 5,1     |
|       | medico - odontoiatrica      | 6         | ,8      |
|       | tecnica - scientifica       | 174       | 24,6    |
|       | Total                       | 708       | 100,0   |

**tipologia di contratto**

|       |             | Frequency | Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|
| Valid | tempo pieno | 653       | 92,2    |
|       | part time   | 55        | 7,8     |
|       | Total       | 708       | 100,0   |

**tipo di part time**

|       |        | Frequency | Percent |
|-------|--------|-----------|---------|
| Valid | 0      | 653       | 92,2    |
|       | 18 ore | 7         | 1,0     |
|       | 24 ore | 10        | 1,4     |
|       | 30 ore | 38        | 5,4     |
|       | Total  | 708       | 100,0   |



## APPENDICE B



CMX

Al Personale tecnico amministrativo interessato  
p.c. Responsabile della struttura

**Oggetto:** Invito a partecipare all'indagine conoscitiva sui lavoratori nella fase di maturità professionale

Gentile Collega,

Le comunico che nei prossimi giorni si darà avvio ad un'indagine rivolta ai lavoratori nella fase di maturità professionale in collaborazione con l'Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane e l'Area del Personale e d'intesa con il Pro-rettore per l'innovazione gestionale e la Facoltà di Psicologia dell'Università di Bologna.

Lo scopo di questa indagine è quello di comprendere come i lavoratori, a partire dai 50 anni di età, vivono la fase di maturità professionale al fine di individuare possibili azioni tese al miglioramento della loro qualità lavorativa. Questo in linea con gli obiettivi in materia di occupazione e politica sociale individuati dall'Unione Europea che invitano le organizzazioni a riflettere proprio su questi aspetti legati alla solidarietà tra generazioni e all'occupazione attiva di tutte le fasce di anzianità. Tematiche che, peraltro, trovano in buona parte conferma anche nella Direttiva sul benessere organizzativo del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Questa analisi completa un percorso più ampio di diagnosi organizzativa che l'Amministrazione ha realizzato in questi ultimi due anni e utile a conoscere i diversi punti di vista delle persone che quotidianamente partecipano alla vita organizzativa dell'Ateneo.

Sul piano operativo è stato costruito un questionario per la realtà dell'Ateneo bolognese. La somministrazione del questionario, in forma assistita, è rivolta ad un campione rappresentativo composto da circa 190 persone estratte casualmente tra gli oltre 700 colleghi tecnici amministrativi potenzialmente interessati all'indagine per via dei requisiti di età richiesti. Il numero del personale da coinvolgere assicurerà la *bontà campionaria* compatibilmente all'impegno organizzativo necessario.

Nel merito, il Suo nominativo rientra tra quelli estratti casualmente. Nei prossimi giorni il gruppo di coordinamento del progetto invierà a Lei e al Suo Responsabile, che legge per opportuna conoscenza, una comunicazione sui tempi e le modalità relativi alla compilazione del questionario, che sarà di circa 30 minuti.

Le ricordo, infine, che sul sito dell'Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane ([www.rium.unibo.it](http://www.rium.unibo.it)) può trovare ogni utile informazione sul progetto. A partire dal 23 febbraio potrà contattare lo *staff* del progetto, nei giorni di martedì e giovedì, ore 9.30 - 11.30, al numero 0512098674 o scrivere all'indirizzo [sara.zaniboni4@unibo.it](mailto:sara.zaniboni4@unibo.it).

Ringraziandola per l'attenzione, confido nella Sua preziosa adesione all'iniziativa.

Cordiali saluti.

  
(Ines Fabbro)



## APPENDICE C



# Indagine conoscitiva sui lavoratori “over 50”

**Questionario di raccolta delle informazioni**

## INTRODUZIONE

L'obiettivo del presente questionario è quello di raccogliere le percezioni e i vissuti dei lavoratori "over 50" allo scopo di comprendere come vivono la fase di maturità professionale e di preparazione al pensionamento.

Le chiediamo di *compilare il questionario in ogni sua parte*, seguendo le indicazioni riportate in ogni singola "sezione". Le ricordiamo che le affermazioni proposte consentono a ciascuna persona di esprimere la propria opinione, pertanto **non ci sono risposte giuste o sbagliate**.

Le Sue risposte saranno elaborate in modo aggregato quindi non sarà possibile risalire a chi le ha fornite. Nessuno sarà mai identificato.

### DATI CONOSCITIVI

Anno di nascita (specificare)..... Genere M ☐ F ☐

Stato civile

☐ Libero (celibe/nubile, separato/a, divorziato/a, vedovo/a, ...)

☐ Coniugato/a, Convivente

Figli

SI ☐ NO ☐

Numero di figli (specificare).....

Istruzione

☐ Licenza elementare

☐ Licenza media

☐ Diploma

☐ Laurea

In servizio continuativo presso questo Ateneo dal.....

(indicare l'anno indipendentemente dalla tipologia contrattuale)

Tipo di contratto attuale

☐ tempo pieno

☐ part-time

Lavora nell'Ateneo di Bologna a seguito di  
un trasferimento da altro Ateneo o Pubblica  
Amministrazione (mobilità compartimentale  
o intercompartimentale)?

SI ☐

NO ☐

Categoria contrattuale

☐ B

☐ C

☐ D

☐ EP

Area contrattuale

☐ amministrativa; amministrativa-gestionale

☐ biblioteche

☐ servizi generali e tecnici

☐ socio-sanitaria; medico-odontoiatrica e socio-sanitaria

☐ tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati

**1) INDICHI L'ETÀ CHE PIÙ CORRISPONDE A ...**

Per ogni affermazione scelga solo una delle alternative proposte di lato.

|  | 16-25<br>anni | 26-35<br>anni | 36-45<br>anni | 46-55<br>anni | 56-75<br>anni |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. ...come solitamente mi sento  | ①             | ②             | ③             | ④             | ⑤             |
| 2. ...come solitamente appaio agli altri                                 | ①             | ②             | ③             | ④             | ⑤             |
| 3. ...l'età delle persone che hanno interessi e attività simili alle mie | ①             | ②             | ③             | ④             | ⑤             |
| 4. ...l'età che vorrei avere se potessi scegliere                        | ①             | ②             | ③             | ④             | ⑤             |

**2) IN GENERALE, COME DEFINIREBBE IL SUO STATO DI SALUTE?**

Scelga solo una delle seguenti alternative.

|                    |   |   |   |   |   |                   |
|--------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| "per niente buono" | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | "del tutto buono" |
|--------------------|---|---|---|---|---|-------------------|

**3) QUANTO CONSIDERA SODDISFACENTI I SEGUENTI ASPETTI DELLA SUA VITA LAVORATIVA ED EXTRALAVORATIVA?**

Per ogni affermazione indichi il suo grado di soddisfazione su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "per nulla soddisfacente" e 5 "del tutto soddisfacente".

|  | Per nulla<br>soddisfacente |   |   | Del tutto<br>soddisfacente |   |
|--|----------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 1. La retribuzione economica   | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 2. La sicurezza del posto di lavoro                                    | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 3. L'autonomia nel lavoro  | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 4. La varietà nel lavoro   | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 5. Il prestigio sociale raggiunto con la carriera                      | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 6. Il rapporto con i miei superiori                                    | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 7. Il rapporto con i miei colleghi di lavoro                           | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 8. La conciliabilità della vita lavorativa con la vita extralavorativa | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 9. Il rapporto con i miei famigliari                                   | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 10. Il rapporto con i miei amici                                       | ①                          | ② | ③ | ④                          | ⑤ |

**4) PENSANDO AL LAVORO IN GENERALE (indipendentemente dal lavoro che lei svolge)**

...

Per ogni affermazione indichi il suo grado di accordo o disaccordo su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo".

|  | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |   |
|--|--------------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 1. Le cose più importanti che accadono nella vita coinvolgono il lavoro              | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 2. Il lavoro è qualcosa che dovrebbe impegnare le persone per la maggior parte tempo | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 3. Il lavoro dovrebbe essere solo una piccola parte della vita di una persona        | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |

|   | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |   |
|---|--------------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 4. Il lavoro dovrebbe essere considerato una parte fondamentale della vita          | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 5. I principali obiettivi della vita di una persona dovrebbero riguardare il lavoro | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 6. Si vive realmente solo quando si è completamente assorbiti dal lavoro            | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |

## 5) PENSANDO AL SUO ATTUALE LAVORO ...

Per ogni affermazione indichi il suo grado di accordo o disaccordo su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo".

|  | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |   |
|--|--------------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 1. Le cose più importanti che mi sono accadute coinvolgono il mio attuale lavoro     | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 2. Sono personalmente molto coinvolto nel mio attuale lavoro                         | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 3. La maggior parte dei miei interessi ruotano attorno al mio attuale lavoro         | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 4. Il legame con il mio lavoro è così forte che sarebbe veramente difficile romperlo | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 5. Considero il mio attuale lavoro una parte fondamentale della mia vita             | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 6. Per la maggior parte del mio tempo amo essere impegnato nel mio attuale lavoro    | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |

## 6) COME SI DESCRIVEREBBE ATTUALMENTE COME LAVORATORE?

Per ogni affermazione indichi il suo grado di accordo o disaccordo su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo".

|   | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |   |
|---|--------------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 1. Sono diventato meno efficace nello svolgere il mio lavoro              | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 2. Sono diventato meno creativo nello svolgere il mio lavoro              | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 3. Svolgo il mio lavoro con grande responsabilità                         | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 4. Non ho più le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro         | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 5. Sono diventato lento nell'imparare nuovi compiti                       | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 6. Trovo difficile imparare nuovi compiti                                 | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 7. Non sono più motivato nello svolgere i miei compiti                    | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 8. Sono diventato meno flessibile e adattabile sul lavoro                 | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 9. Non mi interessa più aggiornarmi e crescere professionalmente          | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 10. La mia prestazione lavorativa non è peggiorata ma, anzi, è migliorata | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 11. Trovo difficile adattarmi ai cambiamenti lavorativi                   | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 12. Svolgo il mio lavoro con maggiore efficienza                          | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |

## 7) PENSANDO ALLA SUA ORGANIZZAZIONE (l'Ateneo di Bologna) ...

Per ogni affermazione indichi il suo grado di accordo o disaccordo su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo".

|  | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |   |
|--|--------------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 1. Una delle poche conseguenze negative a cui andrei incontro se decidessi di lasciare questa organizzazione, sarebbe la mancanza di alternative disponibili | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 2. Anche se ne avessi un vantaggio, non credo sarebbe giusto lasciare la mia organizzazione ora  | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 3. Stare, in questo momento, con la mia organizzazione è una questione di necessità  | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 4. Non provo un forte senso di appartenenza alla mia organizzazione  | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 5. Sento di avere troppe poche scelte per poter prendere in considerazione di lasciare questa organizzazione   | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 6. Non mi sento "emotivamente attaccato" a questa organizzazione   | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 7. Mi sentirei in colpa se lasciassi la mia organizzazione ora   | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 8. Non mi sento "parte della famiglia" nella mia organizzazione  | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 9. Non lascerei la mia organizzazione proprio ora perché ho un senso di obbligo verso le persone che ci sono   | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |
| 10. Troppe cose della mia vita sarebbero sconvolte se decidessi di lasciare in questo momento la mia organizzazione  | ①                              | ② | ③ | ④                          | ⑤ |

## 8) PENSANDO ALLA SUA SITUAZIONE LAVORATIVA ATTUALE ...

Indichi quanto ogni affermazione è adatta a descrivere la sua situazione lavorativa attuale su una scala da 1 a 5 dove 1 indica "per niente" e 5 "del tutto".

|   | Per niente |   |   | Del tutto |   |
|---|------------|---|---|-----------|---|
| 1. Il mio lavoro richiede che impari molte cose nuove   | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 2. Il mio lavoro prevede molti compiti ripetitivi   | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 3. Il mio lavoro richiede un elevato livello di capacità/competenza                             | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 4. Il mio lavoro mi consente di prendere molte decisioni in autonomia                           | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 5. Sul lavoro ho poca libertà di decidere come svolgere i miei compiti                          | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 6. Nell'organizzazione del mio lavoro ho voce in capitolo                                       | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 7. Il mio lavoro mi impegna molto   | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 8. Nel mio lavoro so cosa ci si aspetta   | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 9. Nel mio lavoro so cosa devo fare   | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 10. Il mio lavoro prevede una continua collaborazione con i miei colleghi                       | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |
| 11. Il mio lavoro prevede una continua collaborazione con il mio superiore/diretto responsabile | ①          | ② | ③ | ④         | ⑤ |

## 9) SEMPRE PENSANDO ALLA SUA SITUAZIONE LAVORATIVA ATTUALE ...

Per ogni affermazione scelga solo una delle alternative di risposta.

|   |                                |   |   |                            |
|---|--------------------------------|---|---|----------------------------|
|   | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |
| 1. Ho l'impressione di essere <i>meno apprezzato</i> rispetto ai colleghi più giovani                                   | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 2. Ho l'impressione di essere <i>meno apprezzato</i> rispetto ai colleghi della mia stessa età                          | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 3. Ho l'impressione che noi lavoratori d'età più avanzata siamo <i>meno apprezzati</i> rispetto ai colleghi più giovani | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |

## 10) PENSANDO AL SUO FUTURO ...

Per ogni affermazione indichi il suo grado di accordo o disaccordo su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo".

|   |                                |   |   |                            |
|---|--------------------------------|---|---|----------------------------|
|   | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |
| 1. Continuerò a svolgere questo lavoro anche quando potrei già andare in pensione   | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 2. Continuerò a lavorare cambiando il tipo di lavoro anche quando potrei già andare in pensione   | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 3. Appena mi sarà possibile andare in pensione smetterò di lavorare definitivamente   | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 4. Anche quando potrei già andare in pensione continuerò a lavorare riducendo l'impegno lavorativo attuale (in termini di ore lavorative) | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 5. Per il momento non ho ancora fatto nessun progetto riguardo al pensionamento   | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |

## 11) PENSANDO AL PENSIONAMENTO ...

Per ogni affermazione indichi il suo grado di accordo o disaccordo su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "completamente in disaccordo", 2 "in disaccordo", 3 "né d'accordo né in disaccordo", 4 "d'accordo" e 5 "completamente d'accordo".

|  |                                |   |   |                            |
|--|--------------------------------|---|---|----------------------------|
|  | Completamente<br>in disaccordo |   |   | Completamente<br>d'accordo |
| 1. Non posso immaginarmi senza lavorare  | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 2. Temo di perdere gli amici che ho sul lavoro quando sarò in pensione         | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 3. Non c'è molto da fare quando si è in pensione                               | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 4. Temo di essere un peso per la mia famiglia quando sarò in pensione          | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 5. Il mio lavoro è sempre stato una fonte per la mia identità, odio perderlo   | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |
| 6. Andare in pensione non mi preoccupa perché so che potrò fare nuove amicizie | ①                              | ② | ③ | ④ ⑤                        |



|   | <i>Completamente<br/>in disaccordo</i> |   |   | <i>Completamente<br/>d'accordo</i> |   |
|---|--|---|---|------------------------------------|---|
|   | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 7. Temo di sentirmi solo quando sarò in pensione  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 8. Molti dei miei colleghi non avranno tempo per me dopo che sarò andato in pensione                        | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 9. Non so come riuscirò a restare impegnato in qualcosa dopo il pensionamento                               | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 10. Non so cosa farò senza il mio lavoro  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 11. Sono preoccupato di non ricevere supporto dalla mia famiglia quando sarò in pensione                    | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 12. Ho molti amici sui quali contare se avrò bisogno di loro quando sarò in pensione                        | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 13. Quando sarò in pensione, probabilmente sarò solo  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 14. Sarò troppo anziano per farmi nuovi amici   | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 15. Non avrò più molto in comune con i miei colleghi  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 16. Andare in pensione mi permetterà di fare cose con gli amici che non riesco a fare mentre lavoro         | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 17. Ho già pianificato cosa fare non appena sarò in pensione  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 18. Sarà difficile rimpiazzare le amicizie fuori dal lavoro   | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 19. Nessuno mi chiederà di fare delle cose quando sarò in pensione  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 20. La mia famiglia non vuole che io vada in pensione   | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 21. Andare in pensione mi darà l'opportunità di farmi nuovi amici   | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 22. La maggior parte dei miei amici sono miei colleghi  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 23. Mantenere i contatti con i miei amici sarà difficile  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 24. Il pensionamento sarà il momento/tempo per riposarsi  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 25. Il pensionamento sarà il momento/tempo per rallentare il ritmo  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 26. Il pensionamento sarà il momento/tempo del relax  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 27. Il pensionamento sarà il momento/tempo stabilito per raggiungere gli obiettivi da lungo tempo rimandati | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 28. Il pensionamento sarà il benvenuto inizio di una nuova fase della mia vita                              | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 29. Sarà il momento/tempo per fare ciò che voglio   | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 30. La mia vita dopo il pensionamento sarà molto simile alla mia vita di adesso                             | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 31. Il pensionamento non sarà una grande frattura / rottura per me  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 32. Non credo che il pensionamento sarà per me un gran cambiamento  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 33. Quando sarò in pensione l'unico cambiamento sarà che avrò più tempo                                     | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 34. Quando sarò in pensione non saprò che fare del mio tempo  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 35. Nulla sarà in grado di sostituire il lavoro nella mia vita  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 36. Il pensionamento significherà "cercare il meglio di una situazione non voluta"                          | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 37. Il pensionamento sarà un periodo di frustrazione  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 38. Sono sicuro che mi adatterò facilmente al pensionamento   | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |
| 39. Penso che avrò qualche difficoltà ad affrontare il pensionamento  | ①                                      | ② | ③ | ④                                  | ⑤ |

**12) QUANTE VOLTE LE È CAPITATO DI ...**

Per ogni affermazione indichi la sua risposta su una scala da 1 a 5, dove 1 indica "mai" e 5 "sempre".

|  | Mai |   |   |   | Sempre |
|--|-----|---|---|---|--------|
| 1. Parlare con gli altri di quando andrà in pensione                                 | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤      |
| 2. Calcolare le risorse finanziarie che avrà a disposizione quando andrà in pensione | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤      |
| 3. Pianificare che cosa farà quando andrà in pensione                                | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤      |
| 4. Raccogliere informazioni relative alla pensione                                   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤      |

**13) QUANTO RITIENE ADEGUATA LA SUA SITUAZIONE FINANZIARIA PER AFFRONTARE IL SUO FUTURO PENSIONAMENTO?**

Scelga solo una delle seguenti alternative.

"per nulla"                      ①                      ②                      ③                      ④                      ⑤                      "del tutto"

**14) QUANTO LE NORMATIVE VIGENTI IN MATERIA PREVIDENZIALE HANNO MODIFICATO I SUOI PROGETTI DI PENSIONAMENTO?**

Scelga solo una delle seguenti alternative.

"per nulla"                      ①                      ②                      ③                      ④                      ⑤                      "del tutto"

***Grazie per la Sua collaborazione***

## APPENDICE D1

### NORMALITÀ DISTRIBUTIVA DELLE VARIABILI INDICIZZATE

|             |       | soddisfazione lavorativa | older worker identity | commitment affettivo | commitment normativo | commitment continuativo | lavoro impegno stimolo | confronto personale outgroup | confronto personale ingroup | confronto gruppo | età soggettiva | età cronologica | stato di salute | anzianità di servizio |
|-------------|-------|--------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| N           | Valid | 196                      | 196                   | 196                  | 196                  | 196                     | 196                    | 196                          | 196                         | 196              | 196            | 196             | 196             | 196                   |
| Skewness    |       | -,508                    | ,469                  | -,492                | ,021                 | -,016                   | -,446                  | ,603                         | 1,066                       | ,376             | -,482          | ,992            | -,793           | ,077                  |
| SE Skewness |       | ,174                     | ,174                  | ,174                 | ,174                 | ,174                    | ,174                   | ,174                         | ,174                        | ,174             | ,174           | ,174            | ,174            | ,174                  |
| Kurtosis    |       | -,213                    | -,175                 | -,388                | -,693                | -,352                   | ,032                   | -,876                        | ,339                        | -1,074           | 1,077          | ,692            | ,261            | ,719                  |
| SE Kurtosis |       | ,346                     | ,346                  | ,346                 | ,346                 | ,346                    | ,346                   | ,346                         | ,346                        | ,346             | ,346           | ,346            | ,346            | ,346                  |

Tabella 1: Indici di normalità - Maturità professionale

| Kolmogorov-Smirnov(a)        |           |     |      |
|------------------------------|-----------|-----|------|
|                              | Statistic | df  | Sig. |
| soddisfazione lavorativa     | ,044      | 196 | ns   |
| older worker identity        | ,050      | 196 | ns   |
| commitment affettivo         | ,042      | 196 | ns   |
| commitment normativo         | ,052      | 196 | ns   |
| commitment continuativo      | ,064      | 196 | ns   |
| lavoro impegno stimolo       | ,062      | 196 | ns   |
| confronto personale outgroup | ,019      | 196 | ns   |
| confronto personale ingroup  | ,055      | 196 | ns   |
| confronto gruppo             | ,046      | 196 | ns   |
| età soggettiva               | ,029      | 196 | ns   |
| età cronologica              | ,047      | 196 | ns   |
| stato di salute              | ,027      | 196 | ns   |
| anzianità di servizio        | ,057      | 196 | ns   |

a Lilliefors Significance Correction

Tabella 2: Test di Normalità - Maturità professionale

|                | pianificazione<br>continuità<br>lavorativa | pianificazione<br>cambiamento<br>lavorativo | pianificazione<br>pensionamento<br>completo | pianificazione<br>pensionamento<br>parziale | assenza di<br>pianificazione | REI<br>transizione<br>al riposo | REI<br>nuovo<br>inizio | REI<br>continuità | REI<br>rottura<br>imposta | older<br>worker<br>identity | work<br>involvement | job<br>involvement | retirement<br>self<br>efficacy | SCRA<br>anticipazione<br>perdita<br>relazioni | SCRA<br>anticipazione<br>vita sociale<br>futura |
|----------------|--|---|---|---|------------------------------|---------------------------------|------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|---|---|
| N Valid        | 196  | 196   | 196   | 196   | 196                          | 196                             | 196                    | 196               | 196                       | 196                         | 196                 | 196                | 196                            | 196   | 196   |
| Skewness       | ,485                                       | ,955  | -,004                                       | ,534  | -,388                        | -,185                           | -,590                  | ,009              | ,969                      | ,469                        | -,135               | -,081              | -,504                          | ,659  | -,109   |
| SE<br>Skewness | ,174                                       | ,174  | ,174  | ,174  | ,174                         | ,174                            | ,174                   | ,174              | ,174                      | ,174                        | ,174                | ,174               | ,174                           | ,174  | ,174  |
| Kurtosis       | -1,005                                     | -,160                                       | -1,088                                      | -,977                                       | -1,017                       | -,484                           | -,410                  | -,284             | ,667                      | -,175                       | -,255               | -,619              | -,843                          | -,044   | -,574   |
| SE<br>Kurtosis | ,346                                       | ,346  | ,346  | ,346  | ,346                         | ,346                            | ,346                   | ,346              | ,346                      | ,346                        | ,346                | ,346               | ,346                           | ,346  | ,346  |

Tabella 3: Indici di normalità - Pianificazione pensionamento

| Kolmogorov-Smirnov(a)                  |           |     |      |
|--|-----------|-----|------|
|  | Statistic | df  | Sig. |
| pianificazione continuità lavorativa   | ,053      | 196 | ns   |
| pianificazione cambiamento lavorativo  | ,059      | 196 | ns   |
| pianificazione pensionamento completo  | ,055      | 196 | ns   |
| pianificazione pensionamento parziale  | ,051      | 196 | ns   |
| assenza di pianificazione              | ,021      | 196 | ns   |
| REI-transizione al riposo              | ,045      | 196 | ns   |
| REI-nuovo inizio                       | ,044      | 196 | ns   |
| REI-continuità                         | ,057      | 196 | ns   |
| REI-rottura imposta                    | ,049      | 196 | ns   |
| older worker identity                  | ,060      | 196 | ns   |
| work involvement                       | ,051      | 196 | ns   |
| job involvement                        | ,026      | 196 | ns   |
| retirement self efficacy               | ,034      | 196 | ns   |
| SCRA-anticipazione perdita relazioni   | ,049      | 196 | ns   |
| SCRA-anticipazione vita sociale futura | ,062      | 196 | ns   |

a Lilliefors Significance Correction

Tabella 4: Test di Normalità - Pianificazione pensionamento

## APPENDICE D2

### NORMALITÀ DISTRIBUTIVA DEI RESIDUI

Diagramma di dispersione dei residui standardizzati - QPLOT maturità professionale

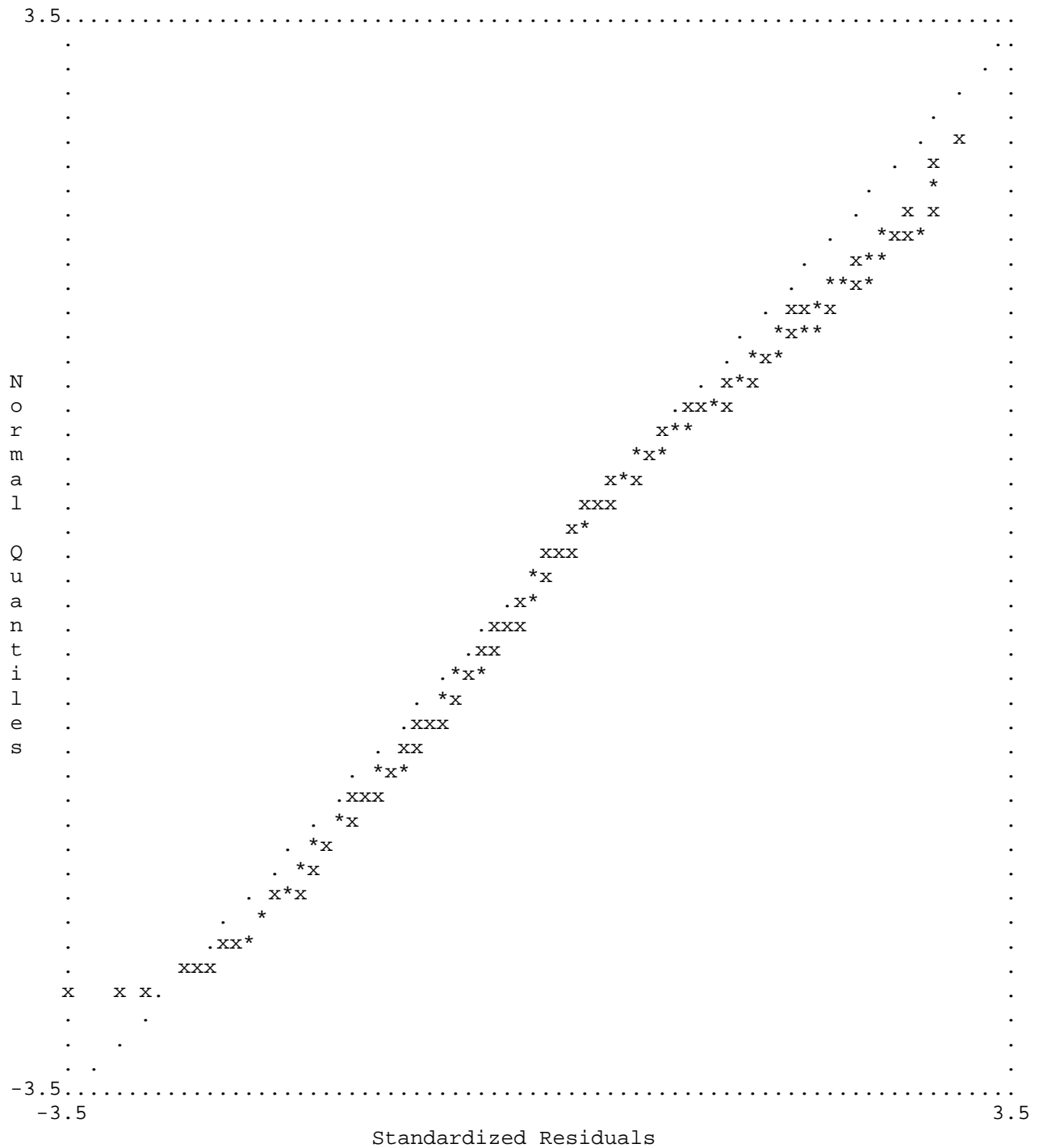
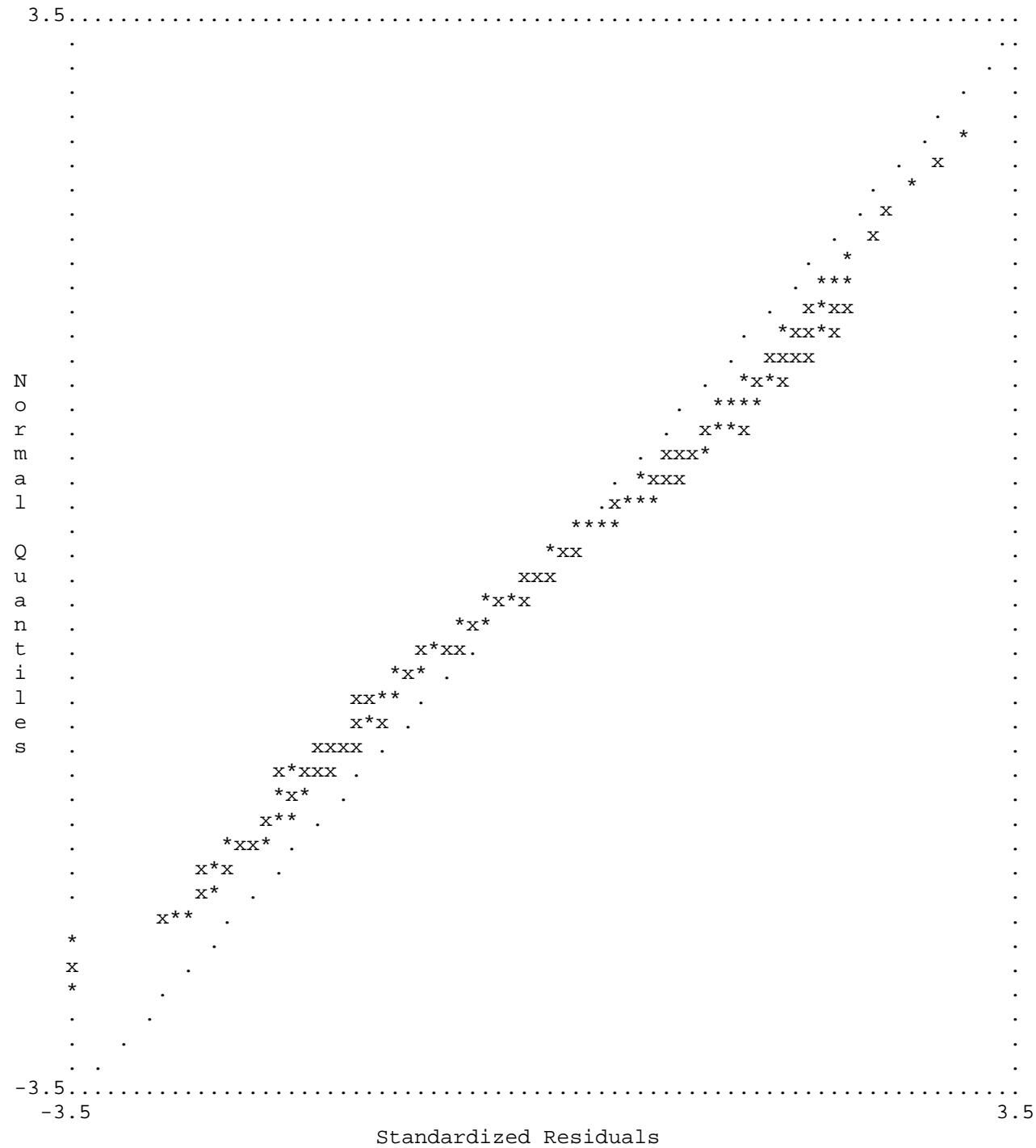


Diagramma di dispersione dei residui standardizzati - QPLOT pianificazione pensionamento



## **APPENDICE E**

### **DESCRIZIONE INDICI E INDICATORI**

#### **PERSON RELATED FACTORS**

##### ***Definizione dell'indice Età Soggettiva Percepita:***

l'indice rileva l'età soggettiva percepita dai lavoratori valutando come solitamente si sentono, appaiono agli altri, l'età delle persone che hanno interessi e attività simili alle loro e che vorrebbero avere se potessero scegliere. Punteggi elevati denotano un'età soggettiva percepita elevata.

##### ***Definizione dell'indice Older Worker Identity:***

l'indice rileva la percezione che i lavoratori senior hanno di se stessi in quanto lavoratori valutando nello specifico: efficacia, creatività, responsabilità, competenza, difficoltà nell'apprendimento, flessibilità-adattabilità, motivazione, sviluppo e aggiornamento. Punteggi elevati denotano coloro che hanno difficoltà nell'apprendimento di nuovi compiti, poca flessibilità e adattamento ai cambiamenti, bassa motivazione ed efficacia sul lavoro; poco interesse a tenersi aggiornati e a crescere professionalmente.

##### ***Percezione soggettiva circa lo stato di salute:***

l'indicatore rileva lo stato di salute percepito dai lavoratori. Punteggi elevati denotano un buono stato di salute.

##### ***Percezione soggettiva dell'adeguatezza finanziaria in previsione del futuro pensionamento:***

l'indicatore rileva quanto le persone ritengono adeguata la propria situazione finanziaria per affrontare il futuro pensionamento. Punteggi elevati denotano adeguatezza finanziaria per affrontare il futuro pensionamento.

##### ***Costrizione normativa sui progetti di pensionamento:***

l'indicatore rileva quanto le normative vigenti in materia previdenziale hanno modificato i soggettivi progetti di pensionamento. Punteggi elevati denotano modifiche consistenti nei progetti di pensionamento dovuti alla materia giuridica previdenziale.

#### **WORK AND ORGANIZATION RELATED FACTORS**

##### ***Definizione dell'indice Descrizione del Lavoro Impegno/Stimolo:***

l'indice rileva il grado di competenza/capacità e impegno richiesti dal proprio lavoro, le possibilità di apprendimento e di collaborazione con i propri colleghi e con il proprio superiore/diretto responsabile, ambiti di discrezionalità decisionale nell'esecuzione e nell'organizzazione dei propri compiti. Punteggi elevati denotano un lavoro impegnativo e stimolante in termini di crescita e di sviluppo.

##### ***Definizione dell'indice Commitment Organizzativo Affettivo:***

l'indice rileva l'attaccamento emotivo e il coinvolgimento che la persona ha nei confronti della propria organizzazione. Punteggi elevati denotano coloro che continuano a fare parte della propria organizzazione perché "lo vogliono".

***Definizione dell'indice Commitment Organizzativo Normativo:***

l'indice rileva un sentimento di obbligo morale nei confronti della propria organizzazione. Punteggi elevati denotano coloro che devono restare a far parte della propria organizzazione per una responsabilità morale.

***Definizione dell'indice Commitment Organizzativo Continuativo:***

l'indice rileva una consapevolezza da parte delle persone dei possibili costi associati alla decisione di lasciare l'organizzazione. Punteggi elevati denotano coloro che rimangono nell'organizzazione perché hanno bisogno di restare.

***Definizione dell'indice Soddisfazione Lavorativa:***

l'indice rileva il grado di soddisfazione percepito dalle persone in merito ai rapporti attualmente esistenti con superiori e colleghi, alle caratteristiche di autonomia e di varietà del proprio lavoro, al prestigio sociale raggiunto grazie alla propria carriera, agli aspetti retributivi e alla sicurezza garantita dal proprio posto di lavoro. Punteggi elevati denotano soddisfazione in merito a tali aspetti della propria situazione lavorativa.

***Definizione dell'indice Soddisfazione Relazioni Sociali Extra-lavorative:***

l'indice rileva il grado di soddisfazione percepito dalle persone in merito ai rapporti attualmente esistenti con amici e familiari. Punteggi elevati denotano soddisfazione in merito a tali aspetti relazionali della propria vita extralavorativa.

***Definizione dell'indice Job Involvement:***

l'indice rileva il coinvolgimento che una persona ha nel proprio lavoro. Il job involvement è definito nei gradi in cui una persona partecipa al proprio lavoro in relazione ai suoi bisogni personali. Punteggi elevati denotano coinvolgimento della persona nel proprio lavoro.

***Definizione dell'indice Work Involvement:***

l'indice rileva il coinvolgimento che una persona ha in generale nel lavorare, indipendentemente dal lavoro attualmente svolto. Il work involvement è definito nell'importanza attribuita alla sfera lavorativa in termini di impegno e coinvolgimento emotivo da parte dell'individuo. Punteggi elevati denotano coinvolgimento della persona nel lavorare in generale.

***Definizione dell'indicatore confronto personale outgroup:***

l'indicatore rileva percezioni di differenziazione personale, in termini di minore apprezzamento, rispetto al gruppo dei colleghi più giovani. Punteggi elevati denotano percezioni di minore apprezzamento della persona rispetto ai colleghi più giovani.

***Definizione dell'indicatore confronto personale ingroup:***

l'indicatore rileva percezioni di differenziazione personale, in termini di minore apprezzamento, rispetto ai colleghi della stessa età. Punteggi elevati denotano percezioni di minore apprezzamento della persona rispetto ai colleghi della stessa età.



***Definizione dell'indicatore confronto gruppo:***

l'indicatore rileva percezioni di differenziazione, in termini di minore apprezzamento, del gruppo dei lavoratori d'età avanzata rispetto al gruppo dei colleghi più giovani. Punteggi elevati denotano percezioni di minore apprezzamento del gruppo dei lavoratori d'età avanzata rispetto al gruppo dei colleghi più giovani.

**RETIREMENT RELATED FACTORS**

***Definizione dell'indice REI-transizione al riposo:***

l'indice rileva aspettative di un futuro pensionamento visto come una transizione verso un periodo di rilassamento generale, caratterizzato dal riposo e dal rallentamento del ritmo attuale di vita. Punteggi elevati denotano aspettative di un pensionamento prevalentemente dedicato al riposo e al relax.

***Definizione dell'indice REI-nuovo inizio:***

l'indice rileva aspettative di un futuro pensionamento come un nuovo inizio auspicato, una fase della vita dove finalmente sarà possibile raggiungere gli obiettivi a lungo tempo rimandati e rimasti in sospeso causa il lavoro. Punteggi elevati denotano aspettative di una nuova fase di vita dopo il pensionamento.

***Definizione dell'indice REI-continuità:***

l'indice rileva aspettative di un futuro pensionamento visto non come un cambiamento drastico nella vita quotidiana, ma in termini di continuità con la precedente fase della vita. Punteggi elevati denotano aspettative di una fase di pensionamento strettamente legata all'attuale vita, senza drastiche fratture e grandi cambiamenti.

***Definizione dell'indice REI-rottura imposta:***

l'indice rileva aspettative di un futuro pensionamento non desiderato, visto come una rottura imposta. Punteggi elevati denotano aspettative di un pensionamento visto come un periodo di frustrazione e sostanziale inattività, dovendo cercare il meglio da una situazione non voluta e pensando alla perdita del lavoro come insostituibile.

***Definizione dell'indice SCRA-anticipazione perdita relazioni e isolamento sociale:***

l'indice rileva aspettative di minaccia del futuro pensionamento per la possibile perdita delle relazioni/reti sociali attualmente esistenti sul lavoro e paure legate a prospettive d'isolamento sociale nella vita dopo il pensionamento. Punteggi elevati denotano paure per una possibile perdita delle relazioni sociali e anticipazioni di un sostanziale isolamento sociale.

***Definizione dell'indice SCRA-anticipazione vita sociale futura:***

l'indice rileva sia l'esistenza attuale di solide reti sociali extralavorative che sentimenti di proattività verso la futura costruzione e il rafforzamento di attività sociali che potranno essere intraprese dopo il pensionamento. Punteggi elevati denotano l'esistenza di sostegno sociale extralavorativo e sentimenti proattivi in quella che sarà la futura costruzione di nuove reti e attività sociali.

***Definizione dell'indice Retirement Self Efficacy:***

l'indice rileva le credenze soggettive circa il saper fronteggiare con successo la transizione verso il pensionamento. Punteggi elevati denotano alta self-efficacy verso il ritiro, quindi percezioni legate al saper fronteggiare e adattarsi con successo al pensionamento.

***Definizione dell'indicatore Pianificazione di Continuità Lavorativa:***

l'indicatore rileva intenzioni del soggetto di continuità lavorativa anche quando sarebbe già possibile il pensionamento. Punteggi elevati denotano una pianificazione di continuità nello svolgimento del proprio lavoro anche quando sarebbe già possibile andare in pensione.

***Definizione dell'indicatore Pianificazione Cambiamento Lavorativo:***

l'indicatore rileva intenzioni di cambiamento del tipo di lavoro attualmente svolto anche quando sarebbe già possibile il pensionamento. Punteggi elevati denotano una pianificazione di cambiamento del tipo di lavoro attualmente svolto anche se già esistente la possibilità di andare in pensione.

***Definizione dell'indicatore Pianificazione di Pensionamento Completo:***

l'indicatore rileva intenzioni di cessazione dell'attività lavorativa non appena sarà possibile pensionarsi. Punteggi elevati denotano una pianificazione di pensionamento completo, cioè l'intenzione di smettere di lavorare non appena sarà possibile.

***Definizione dell'indicatore Pianificazione di Pensionamento Parziale:***

l'indicatore rileva intenzioni di riduzione del monte ore lavorative anche quando sarebbe già possibile il pensionamento. Punteggi elevati denotano una pianificazione di pensionamento parziale, riducendo l'impegno lavorativo attuale (in termini di ore lavorative) anche se già esistente la possibilità di andare in pensione.

***Definizione dell'indicatore Assenza di Pianificazione:***

l'indicatore rileva una sostanziale assenza di quelle che sono le intenzioni comportamentali e i progetti che riguardano il futuro pensionamento. Punteggi elevati denotano una sostanziale assenza di progettualità verso il futuro pensionamento.

***Definizione dell'indice Mode of Retirement Plans:***

l'indice rileva attività di pianificazione verso il futuro pensionamento, in termini di frequenza di scambi con altri in merito a tali tematiche, di raccolta di informazioni e di progettazione di attività e calcolo delle risorse finanziarie che si avranno a disposizione quando si andrà in pensione. Punteggi elevati denotano attività di pianificazione di pensionamento attualmente attive/frequenti.

## APPENDICE F

### MODELLO DI MISURAZIONE - MATURITÀ PROFESSIONALE

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

| LAMBDA-Y |                        |                        |        |        |        |
|----------|------------------------|------------------------|--------|--------|--------|
|          | sod_lav                | owi                    | com_af | com_no | com_co |
|          | -----                  | -----                  | -----  | -----  | -----  |
| sod_lav1 | 1.00                   | - -                    | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav2 | 1.43<br>(0.31)<br>4.54 | - -                    | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav3 | 4.96<br>(0.81)<br>6.12 | - -                    | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav4 | 3.44<br>(0.57)<br>6.06 | - -                    | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav5 | 2.84<br>(0.47)<br>6.01 | - -                    | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav6 | 3.12<br>(0.55)<br>5.62 | - -                    | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav7 | 1.20<br>(0.32)<br>3.72 | - -                    | - -    | - -    | - -    |
| owi_1    | - -                    | 1.00                   | - -    | - -    | - -    |
| owi_2    | - -                    | 1.28<br>(0.18)<br>7.16 | - -    | - -    | - -    |
| owi_3    | - -                    | 0.46<br>(0.10)<br>4.58 | - -    | - -    | - -    |
| owi_4    | - -                    | 1.39<br>(0.18)<br>7.81 | - -    | - -    | - -    |
| owi_5    | - -                    | 1.95<br>(0.25)<br>7.96 | - -    | - -    | - -    |
| owi_6    | - -                    | 1.92<br>(0.23)<br>8.41 | - -    | - -    | - -    |
| owi_7    | - -                    | 1.27<br>(0.17)<br>7.31 | - -    | - -    | - -    |
| owi_8    | - -                    | 1.30<br>(0.17)<br>7.70 | - -    | - -    | - -    |

*parametro  
ES  
valore T*

|        |     |                        |                         |                        |                        |
|--------|-----|------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| owi_9  | - - | 1.72<br>(0.23)<br>7.56 | - -                     | - -                    | - -                    |
| owi_10 | - - | 0.52<br>(0.11)<br>4.79 | - -                     | - -                    | - -                    |
| owi_11 | - - | 1.53<br>(0.20)<br>7.66 | - -                     | - -                    | - -                    |
| owi_12 | - - | 0.44<br>(0.10)<br>4.63 | - -                     | - -                    | - -                    |
| com_1  | - - | - -                    | 1.00                    | - -                    | - -                    |
| com_2  | - - | - -                    | 1.82<br>(0.15)<br>12.01 | - -                    | - -                    |
| com_3  | - - | - -                    | 1.79<br>(0.14)<br>12.66 | - -                    | - -                    |
| com_4  | - - | - -                    | - -                     | 1.00                   | - -                    |
| com_5  | - - | - -                    | - -                     | 0.80<br>(0.12)<br>6.78 | - -                    |
| com_6  | - - | - -                    | - -                     | 0.84<br>(0.12)<br>6.88 | - -                    |
| com_7  | - - | - -                    | - -                     | - -                    | 1.00                   |
| com_8  | - - | - -                    | - -                     | - -                    | 1.08<br>(0.23)<br>4.80 |
| com_9  | - - | - -                    | - -                     | - -                    | 1.40<br>(0.25)<br>5.67 |
| com_10 | - - | - -                    | - -                     | - -                    | 1.43<br>(0.25)<br>5.69 |

LAMBDA-X

|         | lav_im                  | dr_po | dr_pi | dr_g | sub_age |
|---------|-------------------------|-------|-------|------|---------|
| lav_im1 | 1.44<br>(0.17)<br>8.67  | - -   | - -   | - -  | - -     |
| lav_im2 | 0.54<br>(0.08)<br>6.34  | - -   | - -   | - -  | - -     |
| lav_im3 | 1.26<br>(0.12)<br>10.87 | - -   | - -   | - -  | - -     |

|          |                         |      |      |      |                         |
|----------|-------------------------|------|------|------|-------------------------|
| lav_im4  | 1.96<br>(0.15)<br>12.63 | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| lav_im5  | 0.45<br>(0.11)<br>4.19  | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| lav_im6  | 2.59<br>(0.23)<br>11.21 | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| lav_im7  | 1.24<br>(0.13)<br>9.55  | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| lav_im8  | 1.36<br>(0.20)<br>6.80  | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| lav_im9  | 0.54<br>(0.14)<br>3.74  | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| lav_im10 | 0.92<br>(0.18)<br>5.11  | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| lav_im11 | 0.57<br>(0.12)<br>4.83  | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| dr_po    | - -                     | 1.00 | - -  | - -  | - -                     |
| dr_pi    | - -                     | - -  | 1.00 | - -  | - -                     |
| dr_g     | - -                     | - -  | - -  | 1.00 | - -                     |
| sub_age1 | - -                     | - -  | - -  | - -  | 1.19<br>(0.12)<br>10.31 |
| sub_age2 | - -                     | - -  | - -  | - -  | 1.97<br>(0.21)<br>9.53  |
| sub_age3 | - -                     | - -  | - -  | - -  | 0.75<br>(0.09)<br>8.29  |
| sub_age4 | - -                     | - -  | - -  | - -  | 0.55<br>(0.09)<br>6.48  |
| eta      | - -                     | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| salute   | - -                     | - -  | - -  | - -  | - -                     |
| anz_ser  | - -                     | - -  | - -  | - -  | - -                     |

## LAMBDA-X

|          | eta   | salute | anz_ser |
|----------|-------|--------|---------|
|          | ----- | -----  | -----   |
| lav_im1  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im2  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im3  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im4  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im5  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im6  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im7  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im8  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im9  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im10 | - -   | - -    | - -     |
| lav_im11 | - -   | - -    | - -     |
| dr_po    | - -   | - -    | - -     |
| dr_pi    | - -   | - -    | - -     |
| dr_g     | - -   | - -    | - -     |
| sub_age1 | - -   | - -    | - -     |
| sub_age2 | - -   | - -    | - -     |
| sub_age3 | - -   | - -    | - -     |
| sub_age4 | - -   | - -    | - -     |
| eta      | 1.00  | - -    | - -     |
| salute   | - -   | 1.00   | - -     |
| anz_ser  | - -   | - -    | 1.00    |

# Completely Standardized Solution

## LAMBDA-Y

|          | sod_lav | owi   | com_af | com_no | com_co |
|----------|---------|-------|--------|--------|--------|
|          | -----   | ----- | -----  | -----  | -----  |
| sod_lav1 | 0.48    | - -   | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav2 | 0.45    | - -   | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav3 | 0.75    | - -   | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav4 | 0.73    | - -   | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav5 | 0.78    | - -   | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav6 | 0.64    | - -   | - -    | - -    | - -    |
| sod_lav7 | 0.33    | - -   | - -    | - -    | - -    |
| owi_1    | - -     | 0.58  | - -    | - -    | - -    |
| owi_2    | - -     | 0.63  | - -    | - -    | - -    |
| owi_3    | - -     | 0.37  | - -    | - -    | - -    |
| owi_4    | - -     | 0.72  | - -    | - -    | - -    |
| owi_5    | - -     | 0.73  | - -    | - -    | - -    |
| owi_6    | - -     | 0.81  | - -    | - -    | - -    |
| owi_7    | - -     | 0.66  | - -    | - -    | - -    |
| owi_8    | - -     | 0.71  | - -    | - -    | - -    |
| owi_9    | - -     | 0.68  | - -    | - -    | - -    |
| owi_10   | - -     | 0.39  | - -    | - -    | - -    |
| owi_11   | - -     | 0.70  | - -    | - -    | - -    |
| owi_12   | - -     | 0.37  | - -    | - -    | - -    |
| com_1    | - -     | - -   | 0.82   | - -    | - -    |
| com_2    | - -     | - -   | 0.81   | - -    | - -    |
| com_3    | - -     | - -   | 0.85   | - -    | - -    |
| com_4    | - -     | - -   | - -    | 0.77   | - -    |
| com_5    | - -     | - -   | - -    | 0.63   | - -    |
| com_6    | - -     | - -   | - -    | 0.65   | - -    |
| com_7    | - -     | - -   | - -    | - -    | 0.48   |
| com_8    | - -     | - -   | - -    | - -    | 0.51   |
| com_9    | - -     | - -   | - -    | - -    | 0.73   |
| com_10   | - -     | - -   | - -    | - -    | 0.79   |

## LAMBDA-X

|          | lav_im | dr_po | dr_pi | dr_g  | sub_age |
|----------|--------|-------|-------|-------|---------|
|          | -----  | ----- | ----- | ----- | -----   |
| lav_im1  | 0.62   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im2  | 0.42   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im3  | 0.74   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im4  | 0.77   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im5  | 0.31   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im6  | 0.70   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im7  | 0.68   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im8  | 0.46   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im9  | 0.26   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im10 | 0.37   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| lav_im11 | 0.35   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| dr_po    | - -    | 1.00  | - -   | - -   | - -     |
| dr_pi    | - -    | - -   | 1.00  | - -   | - -     |
| dr_g     | - -    | - -   | - -   | 1.00  | - -     |
| sub_age1 | - -    | - -   | - -   | - -   | 0.74    |
| sub_age2 | - -    | - -   | - -   | - -   | 0.69    |
| sub_age3 | - -    | - -   | - -   | - -   | 0.61    |
| sub_age4 | - -    | - -   | - -   | - -   | 0.49    |
| eta      | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| salute   | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| anz_ser  | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |

## LAMBDA-X

|          | eta   | salute | anz_ser |
|----------|-------|--------|---------|
|          | ----- | -----  | -----   |
| lav_im1  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im2  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im3  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im4  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im5  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im6  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im7  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im8  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im9  | - -   | - -    | - -     |
| lav_im10 | - -   | - -    | - -     |
| lav_im11 | - -   | - -    | - -     |
| dr_po    | - -   | - -    | - -     |
| dr_pi    | - -   | - -    | - -     |
| dr_g     | - -   | - -    | - -     |
| sub_age1 | - -   | - -    | - -     |
| sub_age2 | - -   | - -    | - -     |
| sub_age3 | - -   | - -    | - -     |
| sub_age4 | - -   | - -    | - -     |
| eta      | 1.00  | - -    | - -     |
| salute   | - -   | 1.00   | - -     |
| anz_ser  | - -   | - -    | 1.00    |



# **APPENDICE G** **MODELLO DI MISURAZIONE – PIANIFICAZIONE DEL PENSIONAMENTO**

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

| LAMBDA-Y |        |        |       |       |       |                        |
|----------|--------|--------|-------|-------|-------|------------------------|
|          | rp_col | rp_cal | rp_pc | rp_pp | rp_ap | rei_rip                |
|          | -----  | -----  | ----- | ----- | ----- | -----                  |
| rp_col   | 1.00   | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rp_cal   | - -    | 1.00   | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rp_pc    | - -    | - -    | 1.00  | - -   | - -   | - -                    |
| rp_pp    | - -    | - -    | - -   | 1.00  | - -   | - -                    |
| rp_ap    | - -    | - -    | - -   | - -   | 1.00  | - -                    |
| rei_1    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | 1.00                   |
| rei_2    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | 1.34<br>(0.27)<br>4.94 |
| rei_3    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | 1.83<br>(0.36)<br>5.04 |
| rei_4    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_5    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_6    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_7    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_8    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_9    | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_10   | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_11   | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_12   | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_13   | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |
| rei_14   | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -                    |

| LAMBDA-Y |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|
|          | rei_ni | rei_co | rei_ri |
|          | -----  | -----  | -----  |
| rp_col   | - -    | - -    | - -    |
| rp_cal   | - -    | - -    | - -    |
| rp_pc    | - -    | - -    | - -    |
| rp_pp    | - -    | - -    | - -    |
| rp_ap    | - -    | - -    | - -    |
| rei_1    | - -    | - -    | - -    |
| rei_2    | - -    | - -    | - -    |

|        |                        |                        |                        |
|--------|------------------------|------------------------|------------------------|
| rei_3  | - -                    | - -                    | - -                    |
| rei_4  | 1.00                   | - -                    | - -                    |
| rei_5  | 1.00<br>(0.19)<br>5.15 | - -                    | - -                    |
| rei_6  | 0.66<br>(0.13)<br>5.09 | - -                    | - -                    |
| rei_7  | - -                    | 1.00                   | - -                    |
| rei_8  | - -                    | 0.49<br>(0.21)<br>2.27 | - -                    |
| rei_9  | - -                    | 0.61<br>(0.24)<br>2.55 | - -                    |
| rei_10 | - -                    | 0.50<br>(0.22)<br>2.28 | - -                    |
| rei_11 | - -                    | - -                    | 1.00                   |
| rei_12 | - -                    | - -                    | 1.23<br>(0.24)<br>5.14 |
| rei_13 | - -                    | - -                    | 0.77<br>(0.22)<br>3.45 |
| rei_14 | - -                    | - -                    | 1.26<br>(0.24)<br>5.37 |

LAMBDA-X

|       | owi                    | wi    | ji    | self_re | scra_prs | scra_pr |
|-------|------------------------|-------|-------|---------|----------|---------|
|       | -----                  | ----- | ----- | -----   | -----    | -----   |
| owi_1 | 0.79<br>(0.14)<br>5.85 | - -   | - -   | - -     | - -      | - -     |
| owi_2 | 0.99<br>(0.16)<br>6.27 | - -   | - -   | - -     | - -      | - -     |
| owi_3 | 0.35<br>(0.10)<br>3.44 | - -   | - -   | - -     | - -      | - -     |
| owi_4 | 1.07<br>(0.15)<br>7.19 | - -   | - -   | - -     | - -      | - -     |
| owi_5 | 1.48<br>(0.20)<br>7.33 | - -   | - -   | - -     | - -      | - -     |
| owi_6 | 1.46<br>(0.18)<br>8.12 | - -   | - -   | - -     | - -      | - -     |

|        |                        |                        |                        |     |     |     |
|--------|------------------------|------------------------|------------------------|-----|-----|-----|
| owi_7  | 0.95<br>(0.15)<br>6.23 | - -                    | - -                    | - - | - - | - - |
| owi_8  | 0.98<br>(0.14)<br>6.87 | - -                    | - -                    | - - | - - | - - |
| owi_9  | 1.31<br>(0.20)<br>6.70 | - -                    | - -                    | - - | - - | - - |
| owi_10 | 0.42<br>(0.11)<br>3.78 | - -                    | - -                    | - - | - - | - - |
| owi_11 | 1.14<br>(0.17)<br>6.67 | - -                    | - -                    | - - | - - | - - |
| owi_12 | 0.36<br>(0.10)<br>3.67 | - -                    | - -                    | - - | - - | - - |
| wi_1   | - -                    | 0.64<br>(0.14)<br>4.55 | - -                    | - - | - - | - - |
| wi_2   | - -                    | 0.93<br>(0.13)<br>6.95 | - -                    | - - | - - | - - |
| wi_3   | - -                    | 0.43<br>(0.17)<br>2.59 | - -                    | - - | - - | - - |
| wi_4   | - -                    | 0.92<br>(0.16)<br>5.76 | - -                    | - - | - - | - - |
| wi_5   | - -                    | 0.90<br>(0.12)<br>7.22 | - -                    | - - | - - | - - |
| wi_6   | - -                    | 0.86<br>(0.15)<br>5.63 | - -                    | - - | - - | - - |
| ji_1   | - -                    | - -                    | 0.75<br>(0.11)<br>6.64 | - - | - - | - - |
| ji_2   | - -                    | - -                    | 1.53<br>(0.20)<br>7.53 | - - | - - | - - |
| ji_3   | - -                    | - -                    | 1.00<br>(0.12)<br>8.18 | - - | - - | - - |
| ji_4   | - -                    | - -                    | 1.16<br>(0.14)<br>8.17 | - - | - - | - - |
| ji_5   | - -                    | - -                    | 1.81<br>(0.22)<br>8.38 | - - | - - | - - |
| ji_6   | - -                    | - -                    | 0.99<br>(0.13)<br>7.88 | - - | - - | - - |

|          |     |     |     |                        |                         |                        |
|----------|-----|-----|-----|------------------------|-------------------------|------------------------|
| self_re1 | - - | - - | - - | 1.32<br>(0.32)<br>4.07 | - -                     | - -                    |
| self_re2 | - - | - - | - - | 1.40<br>(0.34)<br>4.16 | - -                     | - -                    |
| scra_1   | - - | - - | - - | - -                    | 1.48<br>(0.20)<br>7.53  | - -                    |
| scra_2   | - - | - - | - - | - -                    | 0.86<br>(0.11)<br>7.55  | - -                    |
| scra_3   | - - | - - | - - | - -                    | 1.56<br>(0.23)<br>6.90  | - -                    |
| scra_4   | - - | - - | - - | - -                    | 1.19<br>(0.16)<br>7.39  | - -                    |
| scra_5   | - - | - - | - - | - -                    | 1.17<br>(0.20)<br>5.89  | - -                    |
| scra_6   | - - | - - | - - | - -                    | 0.60<br>(0.19)<br>3.23  | - -                    |
| scra_7   | - - | - - | - - | - -                    | 1.13<br>(0.29)<br>3.85  | - -                    |
| scra_8   | - - | - - | - - | - -                    | 1.12<br>(0.14)<br>8.19  | - -                    |
| scra_9   | - - | - - | - - | - -                    | 0.94<br>(0.14)<br>6.95  | - -                    |
| scra_10  | - - | - - | - - | - -                    | 1.03<br>(0.16)<br>6.55  | - -                    |
| scra_11  | - - | - - | - - | - -                    | 35.14<br>(8.44)<br>4.16 | - -                    |
| scra_12  | - - | - - | - - | - -                    | 0.96<br>(0.13)<br>7.42  | - -                    |
| scra_13  | - - | - - | - - | - -                    | 0.83<br>(0.16)<br>5.19  | - -                    |
| scra_14  | - - | - - | - - | - -                    | 1.09<br>(0.18)<br>6.00  | - -                    |
| scra_15  | - - | - - | - - | - -                    | - -                     | 1.18<br>(0.23)<br>5.23 |

|         |     |     |     |     |     |                        |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|
| scra_16 | - - | - - | - - | - - | - - | 1.15<br>(0.21)<br>5.43 |
| scra_17 | - - | - - | - - | - - | - - | 1.45<br>(0.25)<br>5.73 |
| scra_18 | - - | - - | - - | - - | - - | 2.10<br>(0.45)<br>4.68 |
| scra_19 | - - | - - | - - | - - | - - | 1.20<br>(0.21)<br>5.67 |
| scra_20 | - - | - - | - - | - - | - - | 1.64<br>(0.35)<br>4.63 |
| scra_21 | - - | - - | - - | - - | - - | 1.38<br>(0.32)<br>4.25 |
| scra_22 | - - | - - | - - | - - | - - | 1.46<br>(0.32)<br>4.59 |
| scra_23 | - - | - - | - - | - - | - - | 0.36<br>(0.12)<br>3.02 |

# Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

|        | rp_col | rp_cal | rp_pc | rp_pp | rp_ap | rei_rip |
|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
|        | -----  | -----  | ----- | ----- | ----- | -----   |
| rp_col | 1.00   | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rp_cal | - -    | 1.00   | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rp_pc  | - -    | - -    | 1.00  | - -   | - -   | - -     |
| rp_pp  | - -    | - -    | - -   | 1.00  | - -   | - -     |
| rp_ap  | - -    | - -    | - -   | - -   | 1.00  | - -     |
| rei_1  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | 0.55    |
| rei_2  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | 0.58    |
| rei_3  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | 0.62    |
| rei_4  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_5  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_6  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_7  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_8  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_9  | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_10 | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_11 | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_12 | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_13 | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |
| rei_14 | - -    | - -    | - -   | - -   | - -   | - -     |

LAMBDA-Y

|        | rei_ni | rei_co | rei_ri |
|--------|--------|--------|--------|
|        | -----  | -----  | -----  |
| rp_col | - -    | - -    | - -    |
| rp_cal | - -    | - -    | - -    |
| rp_pc  | - -    | - -    | - -    |
| rp_pp  | - -    | - -    | - -    |
| rp_ap  | - -    | - -    | - -    |

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| rei_1  | -    | -    | -    |
| rei_2  | -    | -    | -    |
| rei_3  | -    | -    | -    |
| rei_4  | 0.53 | -    | -    |
| rei_5  | 0.61 | -    | -    |
| rei_6  | 0.59 | -    | -    |
| rei_7  | -    | 0.60 | -    |
| rei_8  | -    | 0.15 | -    |
| rei_9  | -    | 0.44 | -    |
| rei_10 | -    | 0.30 | -    |
| rei_11 | -    | -    | 0.51 |
| rei_12 | -    | -    | 0.54 |
| rei_13 | -    | -    | 0.31 |
| rei_14 | -    | -    | 0.58 |

LAMBDA-X

|          | owi   | wi    | ji    | self_re | scra_prs | scra_pr |
|----------|-------|-------|-------|---------|----------|---------|
|          | ----- | ----- | ----- | -----   | -----    | -----   |
| owi_1    | 0.45  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_2    | 0.48  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_3    | 0.27  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_4    | 0.54  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_5    | 0.55  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_6    | 0.60  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_7    | 0.47  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_8    | 0.52  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_9    | 0.51  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_10   | 0.30  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_11   | 0.50  | -     | -     | -       | -        | -       |
| owi_12   | 0.29  | -     | -     | -       | -        | -       |
| wi_1     | -     | 0.39  | -     | -       | -        | -       |
| wi_2     | -     | 0.58  | -     | -       | -        | -       |
| wi_3     | -     | 0.22  | -     | -       | -        | -       |
| wi_4     | -     | 0.49  | -     | -       | -        | -       |
| wi_5     | -     | 0.61  | -     | -       | -        | -       |
| wi_6     | -     | 0.47  | -     | -       | -        | -       |
| ji_1     | -     | -     | 0.51  | -       | -        | -       |
| ji_2     | -     | -     | 0.57  | -       | -        | -       |
| ji_3     | -     | -     | 0.61  | -       | -        | -       |
| ji_4     | -     | -     | 0.61  | -       | -        | -       |
| ji_5     | -     | -     | 0.62  | -       | -        | -       |
| ji_6     | -     | -     | 0.59  | -       | -        | -       |
| self_re1 | -     | -     | -     | 0.49    | -        | -       |
| self_re2 | -     | -     | -     | 0.52    | -        | -       |
| scra_1   | -     | -     | -     | -       | 0.55     | -       |
| scra_2   | -     | -     | -     | -       | 0.55     | -       |
| scra_3   | -     | -     | -     | -       | 0.50     | -       |
| scra_4   | -     | -     | -     | -       | 0.54     | -       |
| scra_5   | -     | -     | -     | -       | 0.44     | -       |
| scra_6   | -     | -     | -     | -       | 0.25     | -       |
| scra_7   | -     | -     | -     | -       | 0.29     | -       |
| scra_8   | -     | -     | -     | -       | 0.59     | -       |
| scra_9   | -     | -     | -     | -       | 0.51     | -       |
| scra_10  | -     | -     | -     | -       | 0.48     | -       |
| scra_11  | -     | -     | -     | -       | 0.32     | -       |
| scra_12  | -     | -     | -     | -       | 0.54     | -       |
| scra_13  | -     | -     | -     | -       | 0.39     | -       |
| scra_14  | -     | -     | -     | -       | 0.45     | -       |
| scra_15  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.42    |
| scra_16  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.44    |
| scra_17  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.46    |
| scra_18  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.39    |
| scra_19  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.46    |
| scra_20  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.39    |
| scra_21  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.34    |
| scra_22  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.38    |
| scra_23  | -     | -     | -     | -       | -        | 0.25    |